

1. Apresentação do Case

O estudo de caso a ser relatado é uma adaptação de um case encontrado em Harvard Business Publishing Education, publicado no ano 2016. É resguardando os direitos autorais de Mohita Gangwar Sharma, Jitendra K. Das e KN Singh.

Foi concedida uma cópia do case para fins didáticos, desta forma o mesmo não deve ser publicado ou copiado por demais sem prévia autorização.

Para solicitar cópias ou solicitar permissão para reproduzir materiais, entre em contato com a Ivey Publishing, Ivey Business School, Western University, London, Ontario, Canada, N6G 0N1; (t) 519,661,3208; (e) cases@ivey.ca; www.iveycases.com.

1.1 Contextualização

A empresa objeto de estudo foi fundada em 2009 na Índia, sendo reconhecida por ser uma loja de e-comércio confiável que vendia produtos de marca, não usados, segundos, excedentes e recondicionados a preços baixos. E este era tradicionalmente um setor desorganizado.

Dentro da ampla variedade de aparelhos eletrônicos ofertados pela empresa estão produtos como eletrodomésticos, laptops, telefones celulares, câmeras entre outros.

Com o aumento das pressões nos resultados financeiros, mudanças rápidas na tecnologia, estratégias de limpeza de canais pela concorrência e regulamentos iminentes de lixo eletrônico, reforçados pelo governo indiano, a empresa teve que revolucionar sua gestão de retornos de bens de consumo.

Embora tenha conseguido reduzir os altos custos associados ao retorno de produtos, a empresa teve que determinar se seu modelo de negócios era sustentável em 2014.

Conforme os produtos de tecnologia se tornavam cada vez mais complexos e igualmente importantes na vida diária dos consumidores, o mesmo deveria ocorrer com o nível de atendimento ao cliente e suporte ao produto que os consumidores esperavam.

A partir desta percepção, a empresa auxiliou seus consumidores a obter o máximo uso e prazer de sua compra de tecnologia, oferecendo soluções amigáveis ao cliente.

1.2 A empresa

Segundo relatado pelo fundador da empresa em entrevista realizada no ano de 2014, os mercados estavam ansiosos para ver uma empresa ambientalmente responsável mas também um negócio lucrativo.

O que a empresa demonstrou ser possível, já que em seu modelo de fabricação suas lojas franqueadas obtiveram margens maiores no varejo de produtos recondicionados em comparação com aquelas que vendiam novos produtos.

O fundador destacou que a logística reversa não era vista como competência central, contudo as mercadorias devolvidas incorriam em custos para as empresas.

Diante disto, os produtos não utilizados, esteticamente amassados, mas funcionalmente bons ou produtos ligeiramente defeituosos foram recondicionados e vendidos pela empresa indiana em suas lojas ou armazéns, com desconto de aproximadamente 50 por cento com garantia sobre um novo produto regular.

Simultaneamente, o CEO da empresa explorou estrategicamente quatro áreas principais:

1. Um programa de recompra / troca para usuários finais que poderiam usufruir dele em qualquer uma das lojas franqueadas.
2. Explorar compradores com consciência ambiental como um segmento-alvo.
3. Expansão para outros mercados emergentes. A empresa queria explorar outros mercados emergentes onde os produtos recondicionados teriam potencial significativo. Para isto foram consultadas informações extraídas do site do The World Bank Group. Alguns destes dados considerados são apresentados nas tabelas 1 e 2.
4. Expansão da categoria de produto.

Tabela 1- Logistics Performance Index of various countries, 2014

Country	Overall LPI score		Infrastructure		Logistics quality and competence		Tracking and tracing		Timeliness	
	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank
Thailand	3.43	35	3.40	30	3.29	38	3.45	33	3.96	29
Vietnam	3.15	48	3.11	44	3.09	49	3.19	48	3.49	56
Indonesia	3.08	53	2.92	56	3.21	41	3.11	58	3.53	50
India	3.08	54	2.88	58	3.03	52	3.11	57	3.51	51
Philippines	3.00	57	2.60	75	2.93	61	3.00	64	3.07	90
Sri Lanka	2.70	89	2.23	126	2.91	66	2.76	85	3.12	85
Nepal	2.59	105	2.26	122	2.50	107	2.72	87	3.06	92
Bangladesh	2.56	108	2.11	138	2.64	93	2.45	122	3.18	75

Fonte: “Logistics Performance Index,” The World Bank Group, 2014.

Tabela 2 – Annual household consumption 2010—ICT sector in \$ (MILLIONS)

Country	Household final consumption expenditure (annual % growth)	Lowest	Low	Middle	Higher
Vietnam	4.9	452.19	984.45	218.54	15.17
Thailand	4.4	66.41	1,692.98	2,101.39	479.99
Sri Lanka	14.7	55.67	338.91	130.96	12.54
India	5.0	7,133.06	6,304.06	2,017.28	66.89
Nepal	5.2	334.68	416.38	85.21	5.09
Philippines	6.6	339.14	1,057.90	542.35	15.83
Bangladesh	4.5	715.08	527.54	30.27	2.29

Fonte: “Global Consumption Database,” The World Bank Group, 2014.

A empresa foi lançada na Índia e capitalizou a tecnologia inteligente do país, força de trabalho experiente e econômica para construir uma plataforma de tecnologia inovadora e de código aberto, que ajudou resolver os problemas de devolução de varejistas e Original Equipment Manufacturer (OEMs).

Além disso integrou essa plataforma com um modelo de varejo híbrido, online-offline, primeiro do seu tipo, onde retorna –após um processo rigoroso de reparo e controle de qualidade – produtos oferecidos a preços altamente promocionais para consumidores preocupados com o valor.

Concomitantemente foi disponibilizado aos seus clientes a opção de uma garantia estendida, com resultados expressivos. Como também a monetização das extensas informações sobre reparos e defeitos de muitas marcas e produtos, usados para fornecer aos consumidores conselhos baseados em dados antes de tomarem qualquer decisão de compra.

O espaço total de armazenamento da empresa era distribuído por mais de um milhão de pés quadrados e 14 centros de reparo, conectados com mais 250 lojas franqueadas que também serviam como centros de atendimento para vendas online e centros de coleta para seus Programa SmartExchange.

Apenas na Índia, a infraestrutura física da empresa tinha a capacidade de alcançar 300 milhões de consumidores potenciais, com uma rede de serviços que cobria mais de 350 cidades, fornecendo serviço pós-venda.

Conforme relatado pelo fundador, a empresa buscou uma estratégia agressiva de expansão internacional com escritórios em outros países, explorando o fato que todas as empresas em todas as categorias de produtos tiveram devoluções.

A exemplo, o Estados Unidos sozinho gera mais de US \$ 350 bilhões em devoluções todos os anos, e a maioria das empresas não possuem uma maneira sistemática de gerenciar o processo de devolução e para encontrar lares para esses produtos órfãos.

1.3 Mercado indiano

Na Índia, mais de US \$ 12 bilhões em produtos locais, sem marca e usados foram espalhados por um grande setor não organizado. Existindo alguns centros fragmentados nas áreas metropolitanas.

Esses mercados eram "à prova de recessão" e as margens em que esses "revendedores de segunda mão" trabalhavam era entre 80 e 100 por cento.

Não havia serviço pós-venda ao cliente para os itens adquiridos desses revendedores, que levou à apreensão sobre a confiabilidade e genuinidade dos produtos, visto que, frequentemente esses vendedores operavam de modo irresponsável.

1.4 Origem da revolução do processo de retorno

Mais de 80 por cento dos consumidores pesquisados pela empresa, demonstraram que uma experiência ruim durante o retorno de produtos diminuía as chances de uma decisão de recompra do mesmo varejista / fabricante.

Entretanto a pesquisa indicou que o custo de devolução de produtos eletrônicos era próximo a 50 por cento de seu valor.

Desta forma, para maximizar o retorno sobre os ativos o produto precisaria chegar ao mercado o mais rápido possível. Para isto, a empresa usou um software analítico para descartar proativamente os produtos que seriam potencialmente devolvidos, recondicionados, com excesso de estoque e excedentes o mais cedo possível, sem canibalizar os novos canais de vendas de produtos.

No processo, os vazamentos foram reduzidos em 80 por cento em toda a cadeia de abastecimento. Os armazéns desordenados eram apagado. Houve alta recuperação de ativos a partir da disposição oportuna e apropriada.

Os dados de devolução foram recolhidos e analisados para ajudar a compreender os produtos e mercados.

A empresa também adotou diversos canais /níveis para coletar mercadorias rejeitadas ou devolvidas. Optando concomitantemente por um modelo baseado em consignação para produtos que perdem valor muito rapidamente.

Tabela 3 – Custo de devoluções para um Varejista Digital, 2013

Dados para um pedido de \$ 12

ATIVIDADES	CUSTO % DO VALOR
Chamada de atendimento ao cliente para processar devoluções	10
Custo de logística de remessa de retorno	10
Custo de classificação e armazenamento	15
Processo de pagamento	4
Outras despesas gerais	2
Custo de recuperação de ativos	5
Custo de manutenção de estoque	10
Seguros e impostos	2
Custo total	58

Fonte: Adaptado do Case

Tabela 4- Relatório da empresa com um varejista digital após a gestão de devoluções

MEDIDAS	ANTES	DEPOIS
Tempo que leva para obter dados sobre um item devolvido	20- 45 DIAS	1 DIA
Tempo de obter o item devolvido no armazém	30- 45 DIAS	7 DIAS
Custo para processar devolução única.	\$6,67	\$5

Fonte: Adaptado do Case

2. Importância da Cadeia de Suprimentos Reversa.

2.1 Mentalidade

Na Índia, segundo dados levantados pela empresa 80 % dos clientes mudavam para a concorrência após uma experiência negativa de retorno de produtos.

Um processo de devolução estruturado certamente melhoraria a experiência de devolução, aumentando assim a fidelidade à marca para OEMs, varejistas físicos e eletrônicos.

2.2 Logística

Na maioria dos casos, o custo para processar uma devolução tornou-se muito maior do que o valor do produto. Contudo, a logística reversa adequada pode reduzir o custo de processamento de devoluções em quase 25 por cento.

2.3 Características do produto

Os produtos devolvidos perdem valor ao passar do tempo.

Produtos eletrônicos, comercializados pela empresa, perdem 30 por cento de seu valor em quatro meses. Considerando a validade desses produtos e a perda temporal de valor, a rápida rotação de produtos recondicionados pode aumentar a recuperação de ativos em quase três vezes.

2.4 Análise de dados e sustentabilidade

A falta de insights dos dados de devolução impedem a melhoria da receita, do crescimento e da lucratividade da empresa.

Pois a análise de devoluções permite obter, ganhos como: ter visibilidade de estratégias; analisar defeitos; compreender os padrões e casos de abuso do cliente; potencializar o marketing; realizar uma avaliação demográfica do cliente; melhorar a eficiência e produtividade.

Juntamente, há uma responsabilidade empresarial aos regulamentos de lixo eletrônico que podem proporcionar a construção de uma imagem “verde”.

2.5 Análise do consumidor indiano e resposta da empresa

A Índia, como uma economia emergente tinha raízes culturais muito fortes com consumidores sensíveis aos preços.

Havia três segmentos amplos no mercado indiano: premium, popular e de desconto, este último, representando cerca de 60 por cento dos consumidores, sendo independente da classe social que pertenciam.

Tal cenário parecia vantajoso para os pequenos produtores, os desorganizados, ao enquadrar os consumidores que buscavam os menores preços.

A proposta da empresa assim foi orientada pelo valor, que não era puramente o preço mas também o fornecimento de uma garantia consistente aos produtos recondicionados.

Esta garantia embora acarreta-se em um preço mais alto, significava recursos para o estabelecimento de serviços pós-venda, como capacidade técnica, estoque sobressalente, suporte logístico e infraestrutura de TI.

Na medida que os clientes tornavam-se satisfeitos com o desempenho e suportes dos produtos reconicionados, o crescimento sustentável era assegurado.

O fundador da empresa, destacou na política empresarial a atenção a abordagem da qualidade, como aquela que proporcionava desempenho em um preço aceitável e observância dos aspectos culturais que refletiam em diferenças comportamentais do consumidor.

2.6 Modelo de negócio da empresa

O modelo de negócios consistia em renovar os retornos e vendê-los por aproximadamente 50 por cento do preço original por meio de seu canal e obtendo uma margem decente no processo.

A empresa tinha que transmitir qualidade e confiança. Os produtos de “marcas” passaram por inspeções e reparos rigorosos (com peças originais). Posteriormente, os produtos recebiam um adesivo certificado, com sobgarantia e eram vendidos. A empresa ofereceu garantia de reposição de 15 dias.

Também as doze etapas do processo de renovação incluem:

- 1- Gestão de relacionamento com varejistas e negociações de contrato.
- 2- Inspeção e aquisição.
- 3- Identificação de defeitos por técnicos qualificados.
- 4- Reparação: A empresa realizou as reparações e remodelações necessárias dos produtos ao seu valor.
- 5- Descarte de produtos não reparáveis- descartado como lixo eletrônico de maneira ambientalmente correta.
- 6- Verificação de qualidade.
- 7- Embalagem e Rotulagem – higienizados e rotulados com Certificado Adesivos Reconicionados.
- 8- Marketing (online e offline).
- 9- Vendas (online e offline).
- 10- Despacho dos produtos para as lojas - rede de franquias e revendedores, listadas no site para os consumidores comprarem.

11- Garantia estendida – na compra do produto com rede de serviço pós-venda.

12- Centro de Atendimento ao Cliente.

2.7 Vantagem estratégica e questões ambientais

A empresa, é exemplo de um caso facilitador da adesão de fabricantes e varejistas aos regulamentos de lixo eletrônico.

Sendo uma empresa “verde” por apoiar os quatro Rs - reduzir, reutilizar, reparar e reciclar - reduzindo assim a poluição.

Durante a produção e consumo de produtos, a massa e energia liberada que não eram necessárias foram denominadas poluentes, se não for usado imediatamente por outro processo de produção, a partir desta consideração a empresa contribuiu para a proteção do meio ambiente, reduzindo resíduos gerados e garantindo que o lixo eletrônico permaneça fora dos aterros.

Começando com a decisão de compra inicial, as soluções da empresa incluem planos de serviço estendido, instalação adequada, treinamento, reparo, serviço de recompra / disposição e reciclagem com a oportunidade de recompensas, que incentivam os consumidores a retornarem para a próxima compra.

INSTRUÇÕES:

A leitura deste case deverá ser realizada com antecedência, considerando problemas com a dinâmica do tempo e conectividade com internet dada sua aplicação no modelo de ensino a distância. Contudo espera-se, com este adiantamento que sejam feitas análises e reflexões mais qualitativas e agregadoras aos participantes.

As questões a serem respondidas sobre o case serão disponibilizadas no horário da aula. É fortemente recomendada as seguintes leituras prévias:

- WATANABE (2019)

Tópicos: Revisão Teórica, Resultados e Discussão (atenção ao quadro 1) e Conclusões.

- LELIS, SIMON E VANALLE (2013)

Tópicos: 3, 4 e 5.

Leitura complementar não obrigatória:

- Júnior et al.(2013)