

LOGÍSTICA REVERSA: A RELAÇÃO ENTRE INDÚSTRIA E VAREJO NA GESTÃO DOS FLUXOS REVERSOS DE PÓS-VENDA

Gisele de Lorena Diniz Chaves

Departamento de Engenharia de Produção,
Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais,
Universidade Federal de São Carlos, C.P. 676, CEP 13565-905, São Carlos, SP
e-mail: gisele@dep.ufscar.br

Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara

Professora do Departamento de Engenharia de Produção,
Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais,
Universidade Federal de São Carlos, C.P. 676, CEP 13565-905, São Carlos, SP
e-mail: rosane@mail.dep.ufscar.br

Resumo

A capacidade de gerenciar os retornos tem sido considerada como importante fator de competitividade das empresas. Isto é especialmente importante para a indústria de alimentos devido à elevada perecibilidade dos produtos e complexidade do canal de distribuição. Estes fatores combinados tornam crítica a relação entre os membros. O presente trabalho pretende analisar, sob a perspectiva do fabricante, a relação entre os elos indústria e varejo na gestão dos fluxos de retorno de produtos pós-venda, enfatizando a existência de conflitos no canal de distribuição de alimentos. Através de uma pesquisa exploratória qualitativa em duas grandes empresas do setor alimentício foi possível avaliar algumas dimensões do conflito e suas conseqüências na performance dessas empresas.

Palavras-chave: *logística reversa, canal de distribuição de alimentos, conflito.*

1 Introdução

Tradicionalmente, o fluxo dos produtos dentro do canal de distribuição se dá no sentido da indústria ao consumidor final. No entanto, alguns fatores como produtos defeituosos, danificados, fora do prazo de validade, recicláveis, erros de pedido, dentre outros, geram um fluxo no sentido contrário, o que gera a necessidade de uma operação logística denominada de reversa. Segundo Rogers & Tibben-Lembke (2001, p. 129), a atividade reversa administra o fluxo físico e de informações de retorno de produtos com pouco ou nenhum uso (após a venda), ou de produtos usados passíveis de reutilização que retornam ao ciclo produtivo ou de negócios.

O aumento da eficiência e da competitividade das empresas, bem como aspectos legais, ambientais e a mudança na cultura de consumo dos clientes têm incentivado a expansão da logística reversa. Nas grandes empresas norte-americanas, a atividade contabiliza cerca de 4% dos custos logísticos totais, um valor estimado de 35 a 42 bilhões de dólares ao ano (Norek, 2003; Rogers e Tibben-Lembke, 2001).

Muitas vezes, a existência de um sistema logístico reverso bem gerenciado é essencial na decisão de compra de produtos ou serviços. Os clientes preferem fornecedores que possam trabalhar numa relação estreita com suas equipes, para melhorar os produtos e processos, e que colaborem na resolução de problemas que venham a ocorrer. Para esses clientes, a venda é apenas o início de um relacionamento.

Desta forma, percebe-se a necessidade de um novo padrão no relacionamento entre as empresas, com uma visão maior de parceria, substituindo o comportamento oportunista existente. Segundo Levy (2000, p. 366), empresas que promovem parcerias estratégicas “compartilham metas, concordam sobre a forma de como atingir essas metas e estão dispostas a assumir riscos, a compartilhar informações e a fazer investimentos significativos para o bem de seu relacionamento”.

No entanto, apesar de ser notório o crescimento e a importância do gerenciamento do fluxo reverso nas empresas e sua influência no relacionamento entre os elos do canal de distribuição, a carência de estudos neste sentido dificulta a visualização das vantagens inerentes à logística reversa. No setor de alimentos, pela elevada perecibilidade dos produtos que exige um eficiente sistema logístico em produtos de baixo valor agregado, a relação colaborativa entre os elos do canal se torna essencial para a eficiência logística.

Portanto, este estudo tem como objetivo principal analisar a relação entre os elos indústria e varejo na gestão dos fluxos de produtos pós-venda, enfatizando a existência de conflitos no canal de distribuição de alimentos. Basicamente, a pesquisa realizada busca responder como a logística reversa influencia a relação (conflitos) entre os elos indústria e varejo do canal de distribuição de alimentos?

Este artigo se estrutura em sete seções. Além desta introdução, a segunda seção conceitua e caracteriza a logística reversa. A terceira seção traz uma breve revisão sobre os conflitos no canal de distribuição. A metodologia utilizada neste estudo e os

resultados da pesquisa são descritos nas seções seguintes. Na sexta seção, as conclusões encerram este trabalho.

2 Logística Reversa: Conceitos e Gestão da Atividade

A logística reversa é uma área/função bastante ampla que envolve todas as operações relacionadas com a reutilização de produtos e materiais como as atividades logísticas de coletar, desmonte e processo de produtos e/ou materiais e peças usadas a fim de assegurar uma recuperação sustentável dos mesmos e que não prejudiquem o meio ambiente (REVLOG, 2005). A Figura 1 simplificadamente nos mostra o funcionamento do processo logístico reverso.

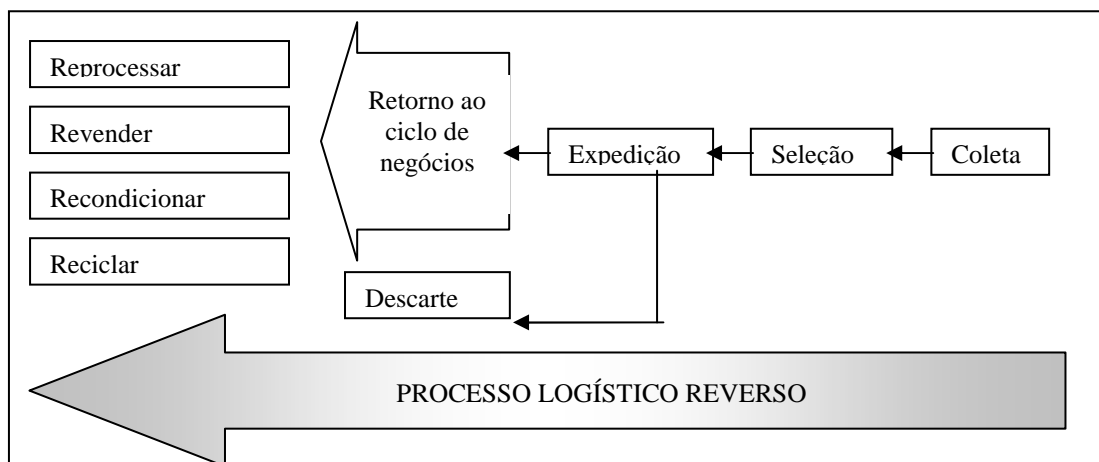


Figura 1 - Atividades Típicas do Processo Logístico Reverso.

Fonte: adaptado de Lacerda (2003).

O Conselho de Profissionais de Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Council of Supply Chain Management Professionals – CSCMP*, 2005) definiu logística reversa como “um segmento especializado da logística que foca o movimento e gerenciamento de produtos e materiais após a venda e após a entrega ao consumidor. Inclui produtos retornados para reparo e/ou reembolso financeiro”. Através da gestão deste fluxo reverso de produtos e/ou informações, a logística reversa integra os canais de distribuição reversos. Leite (2003, p. 4) define os canais de distribuição reversos como:

[...] as etapas, as formas e os meios em que uma parcela desses produtos, com pouco uso após a venda, com ciclo de vida útil ampliado ou após extinta a sua vida útil, retorna ao ciclo produtivo ou de negócios, readquirindo valor

em mercados secundários pelo reuso ou reciclagem de seus materiais constituintes.

Portanto, os produtos e materiais retornam através de dois canais de distribuição reversos. O canal de distribuição reverso de pós-consumo se caracteriza por produtos oriundos de descarte após uso e que pode ser reaproveitado de alguma forma e, em último caso, descartado. 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 distribuidor e, ainda, por insatisfação do consumidor.

Na fase de pós-venda, o retorno se dá por questões de manutenção de imagem do produto e marca, bem como cumprimentos de contratos ou do Código de Defesa do Consumidor. Segundo Leite (2003, p. 207), a logística reversa de pós-venda propicia benefícios à empresa por auxiliar na fidelização de clientes, na diferenciação da imagem cooperativa, competitividade e redistribuição de estoques. Desta forma, a empresa consegue reduzir os custos logísticos e aumentar sua competitividade.

Para estruturar os sistemas de logística reversa faz-se uso dos mesmos conceitos de planejamento da logística. No entanto, devem-se desenvolver procedimentos padronizados e específicos para esta atividade. Vários fatores devem ser gerenciados para atender às especificidades deste processo. Lacerda (2003, p. 480) identificou alguns fatores críticos para a eficiência do processo de logística reversa. São eles:

- Bons controles de entrada;
- Processos mapeados e formalizados;
- Ciclo de tempo reduzido;
- Sistemas de informação acurados;
- Rede logística planejada;
- Relações colaborativas na cadeia.

Dentre os fatores críticos apresentados, as relações entre os elos da cadeia terão destaque neste estudo, visto que o relacionamento entre os agentes do canal está se tornando parte integrante das estratégias operacionais entre as empresas (Spekman et al 1997). Isso ocorre porque as empresas não podem mais perder esforços relacionados ao

atendimento do consumidor final em decorrência de problemas existentes no relacionamento entre os elos intermediários.

Deve-se destacar que este relacionamento é muito importante no setor de alimentos. Qualquer problema neste canal compromete a qualidade dos produtos e a saúde dos consumidores, além de graves danos à imagem da marca e empresas envolvidas. Portanto, é de interesse de ambos a implantação de um sistema logístico reverso eficiente que possibilite uma relação de cooperação entre os agentes da cadeia e conseqüente divisão de custos. Através de políticas liberais de retorno de alimentos, a empresa permite a devolução de produtos defeituosos ou fora do prazo de validade, evitando problemas de infecção ou intoxicação e, desta forma, ela protege sua marca.

3 Conflitos no Canal de Distribuição

Um canal de distribuição ou canal de marketing é “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo” (COUGHLAN *et al*, 2002, p. 20). Para se alcançar os objetivos do canal de distribuição, faz-se necessário a construção de relações viáveis entre os membros do canal (ROSENBLOOM, 2002, p. 114). No entanto, todo o tipo de relação pode gerar incertezas, oportunismo e exige confiança entre as partes.

O atual discurso sobre as estratégias logísticas entre fabricantes e distribuidores tende a ocultar a dimensão conflitual de suas relações (BONET, 2000). Porém, os canais “não operam com tanta suavidade; os conflitos e lutas pelo poder são às vezes contundentes” (KOTLER e ARMSTRONG, 1998, p. 275). Isto ocorre pela dificuldade de desfavorecer os objetivos da empresa em prol dos objetivos do canal.

Segundo Coughlan (2002, p. 196), “o conflito de canal surge quando o comportamento de um membro de canal se opõe ao de sua contraparte de canal”. Existe conflito quando um membro do canal percebe que as ações de outro membro estão impedindo a realização de suas metas (ROSENBLOOM, 2002, p. 115). Desta forma, percebe-se que, muito mais do que uma estrutura rígida, os canais de distribuição se constituem de um complexo sistema que inclui o relacionamento entre seus membros.

As causas do conflito são várias e podem surgir em situações diversas. As incongruências de papel, a escassez de recursos, a incompatibilidade de objetivos, as diferenças de percepção, diferenças de expectativa, dificuldade de comunicação e desacordos de domínio são algumas causas de conflito apontadas por diversos autores (ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN *et al.*, 2002; CASTRO *et al.*, 2005; KOTLER e ARMSTRONG, 1998, p. 276).

Uma causa fundamental de todas essas manifestações é a dependência de um participante em relação a outro. Várias pesquisas tentam relacionar os impactos de desequilíbrio de poder e níveis de conflitos com a satisfação e a performance dos canais de distribuição. Esses estudos têm demonstrado que altos níveis de conflito manifesto afetam a satisfação de uma organização e a capacidade a longo prazo do canal funcionar como um parceiro próximo (ROSENBLOOM, 2002; WEBB e HOGAN, 2002; COUGHLAN *et al.*, 2002; MAGRATH e HARDY, 1989).

Magrath e Hardy (1989, p. 94) afirmam que o conflito no canal é definido pela sua frequência multiplicada pela intensidade e a importância dos desentendimentos entre fabricantes e seus distribuidores. No entanto, o poder é um dos fatores que influenciam os conflitos e a performance do canal, apesar de ser um fator necessário para a coordenação do mesmo. No contexto do canal de marketing, poder está relacionado “à capacidade de um membro particular do canal em controlar ou influenciar o comportamento de outros membros” (ROSENBLOOM, 2002, p. 128)

Bowersox e Cooper (1992, p.294), Coughlan *et al.* (2002) e Rosenbloom (2002, p. 128), apontam que o poder pode ser de recompensa, coercitivo, legítimo, referente ou de especialista. Para manter um canal de relacionamentos viável a longo prazo, todas as partes devem reconhecer e adaptar-se às mudanças inerentes às questões de poder em um sistema competitivo. Este poder deve ser coordenado para evitar um aumento no nível dos conflitos e uma redução do desempenho do canal.

No entanto, apesar da conotação negativa e de sua relação com a insatisfação e a baixa performance, nem sempre os conflitos são prejudiciais à eficiência do canal. Além de serem naturais, há casos em que os conflitos acabam tendo um efeito positivo por pressionar as partes para que discutam e cheguem a pontos de concordância, melhorando o desempenho da rede de distribuição como um todo.

4 Metodologia

A pesquisa realizada foi do tipo exploratória, com abordagem qualitativa. Foi realizado um estudo de caso em duas empresas do setor de alimentos. O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi a entrevista semi-estruturada. O questionário foi construído a partir da pesquisa realizada por Kevin Webb e John Hogan (WEBB e HOGAN, 2002). Através de questões abertas e questões fechadas (utilizando escala likert), o questionário aborda questões gerais sobre o funcionamento da logística reversa e várias dimensões do conflito, já comentadas na seção 3:

- Confiança
- Troca de informações
- Objetivos compatíveis
- Frequência dos conflitos
- Intensidade dos conflitos
- Gestão dos retornos
- Poder no canal
- Nível dos conflitos

A amostra teve um caráter não-probabilístico e ocorreu por conveniência, em que o critério básico para unidade de análise foi a facilidade de acesso. O desenho da pesquisa leva em consideração a necessidade de se estudar uma empresa que possua uma política de retorno de produtos pós-venda mais liberal com o varejo e outra com uma política mais conservadora. Desta forma, será possível avaliar como a logística reversa (e suas diferentes estratégias) pode afetar o relacionamento e interferir na gestão dos conflitos entre indústria e varejo.

As entrevistas foram realizadas através de visitas às empresas realizadas em novembro de 2005 com responsáveis pelas áreas de logística e de projeto de reformulação da logística reversa. A análise dos resultados se deu após a descrição dos casos e codificação dos dados, bem como a comparação entre eles.

5 Resultados e Discussão

A empresa A, utilizada como unidade de análise neste estudo, atua no processamento e envase de bebidas como franquia de uma marca internacional. Seu portfólio de produtos é composto por aproximadamente 100 tipos de bebidas que são distribuídas em mais de 164 cidades do estado de São Paulo e do sul de Minas Gerais, em 25 mil estabelecimentos, aproximadamente. Ela utiliza apenas o elo varejista do canal de distribuição para levar os produtos até o consumidor final.

O gerente de logística da empresa A apontou que os retornos e trocas provenientes do elo varejista não são estratégicos para a companhia, pois a imagem da empresa não é relacionada com o ponto de venda. Apenas com os grandes clientes, quando há excesso de estoque na loja, há um auxílio na força de vendas do varejista através de bonificações para que este possa realizar descontos e “limpar” o canal de distribuição. Ele caracteriza a relação entre indústria e varejo como bastante complicada, do tipo ganha-perde, em que a negociação se resume a quanto cada elo irá perder com determinada ação. Segundo o entrevistado “os retornos com o varejo são vistos como um campo minado”, caracterizando uma relação tensa entre as partes.

Já a empresa B, é uma multinacional com atuação em 150 países. A empresa atua no segmentos de alimentos em geral, bebidas, produtos de higiene pessoal e limpeza doméstica e possui 12.500 funcionários no país. A sua atuação compreende todos os Estados brasileiros. A empresa realiza somente a gestão da logística, a parte operacional (transporte, movimentação de carga, dentre outras atividades) é terceirizada. Atualmente, a empresa B possui um projeto para reformulação da logística reversa de toda a empresa (em nível mundial), no qual atua o entrevistado, mais especificamente mapeando o fluxo de retorno de produtos.

A empresa prefere adotar uma política de retornos mais liberal, ou seja, ela aceita e se responsabiliza pelos retornos mesmo quando estes não são de sua competência. Isto porque a logística reversa é considerada estratégica, no sentido de garantir a imagem da marca. De acordo com Chaves (2005, p. 56), “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”. Desta forma, a empresa permite a devolução de produtos defeituosos ou fora

do prazo de validade, evitando problemas de infecção ou intoxicação e, desta forma, protege a sua marca pela garantia de proteção à saúde do consumidor. Além da garantia e diferenciação da marca, a redução de custos, por questões ambientais e de elevação do nível de serviço ao consumidor também são estratégicas.

A Tabela 1 traz uma breve comparação da logística reversa nas empresas A e B.

Tabela 1 – Perfil da logística reversa nas empresas analisadas

	EMPRESA A	EMPRESA B
<i>Entrevistado</i>	Gerente de Logística	Staff Técnico da Logística.
<i>Realização da LR</i>	Realiza tanto a parte operacional quanto gerencial da logística reversa	Terceiriza a parte operacional da logística reversa (transporte) e somente gerencia a atividade
<i>LR com Varejo</i>	Pós-venda diferenciado para grandes varejistas	Entrevistado não soube informar.
<i>Política de Retornos</i>	Mais restritiva	Mais liberal
<i>Papel Estratégico da LR</i>	Retornos e trocas pós-venda não são estratégicos para a empresa, são um ponto crítico a ser gerenciado, principalmente	Garantia e manutenção da imagem marca, redução de custos, questões ambientais e elevação do serviço ao cliente.

Fonte: elaborado pela autora com base nas informações coletadas nas empresas.

5.1 Relação da Indústria e Varejo na Solução de Conflitos pela Logística Reversa de Pós-venda

Como uma atividade crítica, a logística reversa pode gerar conflitos na gestão dos fluxos reversos. Portanto, alguns aspectos ou dimensões da relação entre os membros e do conflito foram abordados neste estudo. A Tabela 2 traz um resumo da avaliação destes aspectos para as duas empresas.

Tabela 2 – Perfil das dimensões dos conflitos gerados pela gestão da logística reversa no canal de distribuição

<i>DIMENSÕES</i>	EMPRESA A	EMPRESA B
<i>Incompatibilidade de Objetivos</i>	Negativo	Indiferente
<i>Frequência dos Conflitos</i>	Muito raramente	Raramente
<i>Intensidade dos Conflitos</i>	Intenso	Superficial

<i>Comunicação</i>	Positivo	Positivo
<i>Confiança</i>	Negativo	Negativo
<i>Poder no Canal</i>	Dividido entre Fabricante e Varejistas	Varejo
<i>Performance da Empresa</i>	Positivo	Indiferente

Fonte: elaborado pela autora com base nas informações coletadas nas empresas.

As duas empresas afirmaram que os direitos e responsabilidades inerentes aos processos de retorno de produtos pós-venda estão cuidadosamente especificados de forma clara para os dois participantes do canal. Segundo o entrevistado da empresa A, isto não quer dizer que exista aceitação e satisfação sobre o resolvido. No entanto, com relação aos objetivos de cada membro do canal esta relação não é positiva. Segundo a empresa A, os objetivos da indústria e do varejo são incompatíveis e fonte constante de conflito. Para a empresa B, há casos em que os objetivos podem ser os mesmos, como na relação de parceria estratégica.

Como já mencionado, a importância dos desentendimentos está diretamente relacionada com a frequência dos conflitos ponderada pela intensidade dos mesmos. Para a empresa A, os conflitos com os varejistas ocorrem muito raramente, mas quando ocorrem são intensos; o que pode gerar desgaste na relação. Magrath e Hardy (1989, p. 94) afirmam que os planos de marketing sempre predisõem o fabricante a ser agressivo com seus distribuidores porque ou o ambiente de marketing demanda esta agressividade ou o anseio pelo crescimento da firma requer isto. No entanto, este ambiente não é interpretado da mesma forma pela empresa B que, pela adoção de uma política de retornos mais liberal, consegue que estes conflitos sejam raros e superficiais.

Nas negociações sobre conflitos relacionados à logística reversa, diferentemente da empresa B, a empresa A não confia no varejo e entende que o varejo também não confia na indústria. Quando ocorre algum imprevisto, os membros do canal não conseguem trabalhar de forma cooperativa na resolução de problemas com o fluxo reverso de pós-venda.

Para a empresa B, ela poderia até fazer uso de algum tipo de poder para impor ao varejista uma forma de gestão dos fluxos reversos que mais lhe conviesse. No entanto, ela reconhece o poder do varejista na coordenação do canal de distribuição e não compete com este membro. Segundo o entrevistado, o varejo faz uso do poder coercivo para impor o retorno de pós-venda. Já a empresa A afirma utilizar o poder de

identificação (marca) para impor ao varejista a logística reversa que mais lhe convém. Porém, eles afirmam que o grande varejo reage através de punição (poder coercivo) para negociar os retornos. Desta forma, a relação entre os membros se constitui de uma “luta de forças” que gera conflitos intensos e desgastantes.

A Tabela 3 traz as conseqüências destes aspectos conflitantes nas duas empresas.

Tabela 3 – Aspectos da resolução de conflitos provenientes de retornos pós-venda no canal de distribuição de alimentos

	EMPRESA A	EMPRESA B
<i>Relação indústria-varejo na solução de problemas com a LR</i>	Regular	Bom
<i>Quando há problemas relacionados à LR de pós-venda, indústria e varejo conseguem trabalhar de forma positiva na busca de soluções?</i>	Discorda	Concorda
<i>Desempenho da LR de pós-venda em relação à logística</i>	Inferior	Inferior

Fonte: elaborado pela autora com base nas informações coletadas nas empresas.

No entanto, quando se compara o desempenho da logística reversa de pós-venda com o desempenho da logística, nas duas empresas a atividade apresentou um inferior. Por isso, na empresa B, o projeto de reformulação da logística reversa busca uma elevação da eficiência da atividade.

6 Considerações finais

Os varejistas 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. Neste sentido, entender a relação dos membros indústria e varejo do canal de distribuição na solução de conflitos relacionados à logística reversa é um suporte para as empresas de alimentos na tomada de decisão quanto à política de retornos. Através desta pesquisa de comparação de duas empresas com políticas de retorno distintas foi possível identificar as conseqüências para a relação com o varejo.

As empresas analisadas possuem uma percepção diferenciada devido a diferentes questões. A empresa A possui uma política de retornos mais conservadora quando comparada à política da empresa B. O poder da marca e a estrutura de seu canal de distribuição influenciam muito esta decisão. Para a empresa B a logística reversa é considerada uma atividade estratégica na relação indústria-varejo e, talvez por isso, os conflitos sejam menos intensos e os conflitos sejam solucionados de mais rapidamente e de forma positiva. A empresa B possui uma uma relação com o varejo melhor que a empresa A para a solução de problemas inerentes à logística reversa de pós-venda.

Como limitações, este estudo avaliou a relação indústria-varejo no canal de distribuição segundo a perspectiva de apenas um membro, restringindo as conclusões. Para uma pesquisa com inferência mais abrangente, faz-se necessário visualizar a perspectiva do varejista para o conflito. Outra limitação se deve ao fato de que o conflito entre os membros não é função somente da logística reversa. Outros fatores diversos influenciam os conflitos. No entanto, não é possível isolar todos os elementos que influenciam os conflitos.

Referências

- BONET, Dominique. Cooperation et competition dans le canal logistique: une analyse du discours des acteurs. Anais... III Encontro Internacional da Pesquisa em Logística – RIRL, 2000. Trois-Rivières, França, maio de 2000.
- BOWERSOX, Donald J.; COOPER, M. Bixby. Strategic marketing channel management. New York: McGraw-Hill, 1992.
- CASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava; CONSOLI, Matheus Alberto; CAMPOS, Everton Molina. Relationship and conflicts in the agri-inputs distribution channels. Proceedings... 5º International Pensa Conference on Agri-food Chain/Networks Economics and Management. Ribeirão Preto, Julho de 2005.
- 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.
- COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adeli I. Canais de Marketing e Distribuição. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS – CSCMP. Supply chain and logistics terms and glossary, 2005. Disponível em: <http://www.cscmp.org/Terms/glossary03.htm> Acesso em: janeiro de 2005.

- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1998.
- LEITE, Paulo Roberto. Logística Reversa: Meio Ambiente e Competitividade. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- LEVY, M. Administração de varejo. São Paulo: Atlas, 2000.
- NOREK, Christopher D. Throwing it into reverse, DC Velocity, 2003. Disponível em: <<http://dcvelocity.com/articles/january2003/returns.cfm>> Acesso em: 21 April 2004).
- MAGRATH, Allan J.; HARDY, Kenneth G. A strategic paradigm of predicting manufacturer-reseller conflict. European Journal of Marketing, vol 23, n. 2, 1989. p. 94-108
- REVLOG. Grupo de Estudos de Logística Reversa. In: <http://www.fbk.eur.nl/OZ/REVLOG/Introduction.htm>. Acesso em janeiro de 2005.
- ROGERS, Dale S.; TIBBEN-LEMBKE, Ronald S. An examination of reverse logistics practices. Journal of Business Logistics, Vol 22, number 2, 2001 (129-148).
- ROSENBLOOM, Bert. Canais de marketing: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.
- SPEKMAN, R. E.; SALMOND, D. J.; LAMBE, C J. Consensus and collaboration: norm-regulated behaviour in industrial marketing relationships. European Journal of Marketing, v. 31, n. 11/12, p. 832-856, 1997.
- WEBB, Kevin L.; HOGAN, John E. Hybrid channel conflict: causes and effects on channel performance. Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 17, n. 5, 2002.