

Minicase Exprimer

Prof. Paulo Resende

Título do desafio ou pergunta norteadora

Como reduzir o impacto das devoluções provenientes de processos logísticos sem comprometer custos, prazos e a experiência do cliente?

Quem é a empresa protagonista do caso?

A Exprimer (nome fictício) é uma empresa latino-americana de entregas de produtos pela modalidade de comércio eletrônico com atuação em todo o território, mas com alta concentração de demanda no Brasil. A Exprimer tem uma proposta de captação de pedidos pela computação em nuvem, oferecendo diferenciais importantes como uma grande variedade de produtos (desde ferramentas até eletrônicos de ponta como computadores, *laptops* e aparelhos celulares), entregas diretas nas cidades de médio e grandes portes, menores tempos de entregas em relação aos principais concorrentes e devolução sem custos com reembolso imediato.

A Exprimer tem uma arquitetura organizacional baseada em equipe própria para as seguintes atividades no contexto dos processos logísticos: planejamento de demanda, definição de portfólio de produtos e serviços, processamento de pedidos, acompanhamento de separação, rastreamento das entregas em tempo real por meio de um "centro de controle". Por outro lado, a empresa terceiriza os processos de gestão dos centros de distribuição, separação de pedidos, transportes e entregas diretas aos clientes.

Dessa maneira, a Exprimer tem uma proposta de entrega de valor pela alta variedade de produtos, alto nível de acuracidade e velocidade na entrega dos pedidos, ao mesmo tempo que trabalha com ativos de terceiros, visando menores custos na propriedade de ativos, principalmente centros de distribuição e veículos.

Qual é o cenário?

A equipe de acompanhamento da *performance* logística da Exprimer identificou um problema crítico nos processos de entregas aos consumidores finais, principalmente no Brasil. Tem ocorrido um crescimento significativo de pedidos oriundos de pequenas comunidades, que já estava sendo mapeado, passando de uma participação de 10% em 2020 para 20% em 2024; muito provavelmente originário de um maior interesse em compras pelo comércio eletrônico durante a pandemia de covid-19. Ocorre que a devolução de tais pedidos se torna complexa a partir do instante em que os centros de distribuição (CDs) estão distantes dos locais de entrega. Isto ocorre devido à aplicação do conceito de localização de CDs pelo modelo macrorregional. Portanto, a devolução a partir de um ponto de consumo em pequenas comunidades apresenta aumentos de custos e dificuldades logísticas cada vez maiores.

No contexto do comércio eletrônico, os problemas de distribuição são múltiplos, abrangendo não só a logística, mas também questões de segurança de dados, levando a grandes desafios nos tempos de entrega, nos custos de envio, na segurança das informações e na gestão de devoluções, em que a falta de padronização em tamanhos e medidas de produtos pode gerar compras incorretas e aumentar as taxas de devolução, como no problema detectado. O aumento nas taxas de devolução tem provocado uma intensificação das reclamações, reduções nos pedidos de determinados produtos, aumento dos custos logísticos devido ao retorno de pequenos volumes e alta complexidade de agregação de cargas a partir das pequenas comunidades até os centros de distribuição nas macrorregiões.

Qual é o problema?

Na análise do problema, a Exprimer detectou algumas questões relevantes como rastreamento dos produtos, erros no endereçamento, otimização dos custos de envios e na separação de pedidos, dificuldades no processamento eficiente dos pedidos, falta de padronização de tamanhos e medidas, falhas de comunicação entre as lojas virtuais, o cliente e a transportadora, ineficiências na automação nos processos logísticos e, sobretudo, estratégias de localização dos centros de distribuição macrorregionais; sendo tais questões centrais para as tomadas de decisão.

Para tal, a Exprimer enfrenta o desafio de tratar as devoluções de maneira a não elevar desproporcionalmente os custos de logística reversa (sobretudo transporte, armazenagem temporária e possíveis reembalagens), de redução de danos na manipulação e no transporte, de otimização da coleta dos produtos e reembolso do cliente, tudo isso para se atingir um processo de devolução descomplicado e rápido para não gerar frustração no cliente, afetando sua percepção da marca e a probabilidade de novas compras.

O maior dilema estratégico da Exprimer é, portanto, como reduzir o impacto das devoluções oriundas de pequenas comunidades sem comprometer sua competitividade, ampliar custos logísticos ou enfraquecer a experiência do cliente em um mercado de *e-commerce* cada vez mais exigente. Enquanto a pressão por entregas rápidas, precisas e convenientes cresce, a realidade operacional impõe barreiras complexas. A distância entre os centros de distribuição e o consumidor final, a fragmentação das operações terceirizadas e a diversidade de produtos e embalagens evidenciam uma contradição difícil de contornar: como manter a promessa de excelência, quando cada devolução parece testar os limites desse compromisso?

Conheça mais sobre o professor Paulo Resende



Paulo Resende

Paulo Resende, Ph.D., é professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral nas áreas de logística, infraestrutura e *supply chain*. É doutor em planejamento de transportes e logística pela University of Illinois at Urbana Champaign (1995), mestre em planejamento e engenharia de transportes pela Memphis State University, EUA (1991), especialista em planejamento urbano (1994) e estatística (1993) pela University of Illinois, e graduado em engenharia civil pela FUMEC (1987).

Atua como diretor do Núcleo de Logística, *Supply Chain* e Infraestrutura, é coordenador geral da Plataforma de Infraestrutura em Logística de Transportes, assim como colunista do *broadcast* da Agência Estado, conselheiro da ABOL e foi diretor, consultor e professor do IBMEC em 2002 e 2003.

É membro do Supply Chain Council (USA), integra o Capacity Committee do Transportation Research Board desde 1992 e foi pesquisador assistente da University of Illinois entre 1991 e 1995. É autor de livros e artigos sobre logística, transporte, cadeia de valor, *supply chain management*, vendas e canais de distribuição.

