

A LOGÍSTICA REVERSA COMO UMA FERRAMENTA GERENCIAL: UM NOVO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS ORGANIZAÇÕES

André de Sousa Pedrosa

Resumo

Diante das intensas ações estratégicas de mercado para criação de necessidades e costumes suplementares, a cultura do consumo adotada atualmente por nossa sociedade tem estimulado um extraordinário incremento no lançamento de novos produtos, inovações tecnológicas e produção em massa. No entanto, grande parcela desses produtos não é integralmente consumida, restando uma expressiva quantidade de resíduos industriais. Ultimamente, as organizações têm se preocupado com o ciclo de vida dos seus produtos, enfatizando um novo modelo de gestão, chamado de logística reversa. Esse tipo de modelo gerencial permeia a importância do fluxo de canais reversos, nos quais uma considerável parcela de produtos vendidos, com pouco uso ou em estágio final no seu ciclo de vida, retornam a fase produtiva, originando um novo período produtivo. De acordo com o contexto, através de uma pesquisa bibliográfica, exploratória e de abordagem dedutiva, o presente artigo tem por objetivo apresentar explicações sobre as questões ambientais nas organizações e a importância da logística reversa nas mesmas. Para tal, foram trabalhados os seguintes pontos: a organização e as questões ambientais; logística empresarial; logística reversa; A logística reversa e as questões ambientais; tipos de logística reversa (pós-venda e pós-compra); Fatores determinantes para o sucesso da logística reversa nas organizações.

Palavras –chave: Logística. Distribuição. Logística Reversa. Meio Ambiente.

1. Introdução

Um novo ambiente conduz as organizações a mudanças drásticas em seus modelos estratégicos e operacionais, em particular nas funções da logística empresarial. É fato que, quando se pronuncia com a palavra logística, uma concepção possível é a gestão de fluxo de matérias, do seu ponto de aquisição até o seu estágio final: o consumo. No entanto, existe o oposto dessa gestão, denominado fluxo logístico reverso, ou seja, do ponto de consumo até o seu estágio inicial ou ponto de aquisição. O dinamismo prepondera nas atividades empresariais devido às variações dos mercados. Assim sendo, atitudes empreendedoras e criativas tornam-se salutares para contextualizar a administração dos resíduos industriais e materiais diversos com a realidade sócio-ambiental em vigência.

Desta forma, as atitudes empreendedoras são direcionadas para a logística reversa que terá a função de administrar os materiais pós-consumo e pós-venda. Para que o processo logístico reverso ocorra sem percalços, é de vital importância que todos os níveis organizacionais (estratégico, intermediário e operacional) estejam devidamente interados e compromissados, visto que esse tipo de logística só obterá sucesso com conscientização de todos, desde o fornecedor até o consumidor final.

De acordo com o contexto, o presente artigo objetiva apresentar explicações sobre a logística reversa, enfatizando suas tipificações (pós-consumo e pós-venda), ressaltando-a

como diferencial competitivo e ambiental, e mencionando quais os fatores determinantes para o seu sucesso nas organizações.

2. Metodologia

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração deste estudo. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica. De acordo com Lima (2004), a pesquisa bibliográfica é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação, orientada pelo objetivo explícito de coletar materiais mais genéricos ou mais específicos a respeito de um tema, para progredir na sua investigação.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória. Segundo Gil (1999), as pesquisas exploratórias são aquelas que têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias. Já o método de abordagem da pesquisa é o dedutivo que, conforme Oliveira (2002), procura transformar enunciados complexos em particulares.

Após a escolha do tema a ser trabalhado, um projeto de pesquisa foi elaborado para dar início ao estudo. Com a identificação das fontes, tais como: livros, Internet, artigos de periódicos científicos, monografias e dissertações. A partir daí, seguiu-se à elaboração e o estudo do referencial teórico. Os dados obtidos para o estudo foram submetidos a uma análise qualitativa, possibilitando discussões importantes sobre o tema.

3. A organização e as questões ambientais

O meio ambiente – compreendendo a biodiversidade e os recursos genéticos – tem sido alvo de interesses e ao mesmo tempo de preocupações dos diversos países.

Na final da década de 70, as implicações negativas sobre o meio ambiente no pós-guerra resultaram em um novo enfoque na questão do desenvolvimento das nações mundiais, que passaram a ponderar mais a necessidade de conciliar o crescimento econômico não só com equidade social, mas também com as questões ambientais.

A eficiência da proteção ambiental só poderá ser sentida se for um processo contínuo e sistêmico, visando o bem-estar, tanto da geração presente quanto das gerações seguintes, beneficiando todas as nações indistintamente.

De acordo com a contextualização, as organizações começaram a formular suas estratégias embasadas nas questões ambientais para permanecerem no mercado e, dessa forma, inovar, criar valor e construir maior vantagem competitiva. Além do compromisso com causas sociais, as organizações investem na responsabilidade com o meio ambiente como questão de sobrevivência estratégica. Dessa forma, todas contribuem para o crescimento econômico da região e do planeta, com a sustentabilidade.

/

4- A logística empresarial

O termo Logística foi desenvolvido originalmente pelos militares franceses para designar estratégias de guerra. O termo foi evoluindo ao longo do tempo, passando de um

simples enfoque operacional para um conceito de gerenciamento da cadeia de abastecimento.

Ballou (1993) explica que a logística é a conexão da gestão de materiais com a distribuição física. Essa conexão é segmentada em etapas como: atividades de transporte, manutenção de estoques, processamento de pedidos, obtenção, embalagem protetora, armazenagem, manuseio de materiais e manutenção de informações.

A logística é responsável por planejar, implementar e gerenciar, de forma eficaz, o fluxo de matérias-primas, produtos e informações ao longo da cadeia.

A gestão dos setores de logística têm passado por diversas mudanças. As constantes reivindicações impostas pelos setores sociais e governamentais são delineadas na escrituração de legislações cada vez mais severas, na premissa de reduzir a degradação ambiental. Com o passar dos anos, as organizações começaram a criar políticas que se adequassem a essas novas ideologias da sustentabilidade, através de um comportamento ambiental mais pro ativo. Confirmando a nova tendência sustentável nos processos logísticos em vigência, Dornier (2000) acrescenta que a nova realidade de processos logísticos tem a obrigação e acuidade de aglutinar todos os padrões de movimentação e gestão de informações. Esse promissor enfoque na logística ampliará sua função na organização, valorizando os fluxos de retorno de acessórios de produtos comercializados, visto que o clássico fluxo direto preponderava na gestão logística.

5 - Logística Reversa

Em um cenário de mercado cada vez mais propenso a alterações, onde a busca da produtividade e da qualidade de serviços e produtos ofertados aos clientes, se torna cada vez mais uma tendência obrigatória, as empresas começam a reestruturar os modelos gerenciais do fluxo logístico de produtos. Portanto, antigos paradigmas tiveram que ser modernizados para se adequarem aos novos requerimentos dos nichos de mercado, na tentativa de garantir a tão sonhada fidelização dos clientes, que cada vez mais valorizam as questões ambientais e o desenvolvimento sustentável.

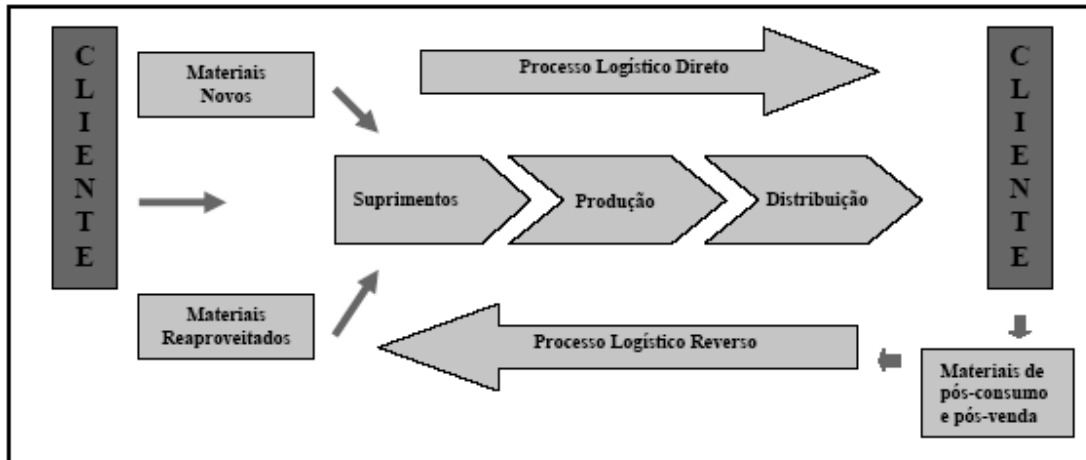
Diante dessa valorização dos preceitos sócio-ambientais, surge a logística de fluxos de retorno, ou logística reversa. Stock (1998) explica a logística reversa como um controle padronizado e sistêmico de retorno de produtos. Através de processos como a reciclagem, a substituição de materiais, o reuso de materiais, a disposição de resíduos e a reforma, reparação e remanufatura de bens retornados.

Em 1999, Rogers e Tbben-Lembke já diziam que a logística reversa possuía em seu arcabouço a relação ordenada de planejamento, implementação e controle do fluxo de matérias-primas do ponto de aquisição até a fase de consumo, objetivando um melhor aproveitamento do descarte.

De forma mais abrangente, Leite (2003,p.16-17) conceitua logística reversa da seguinte maneira:

“[...] área da logística empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e as informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens de pós-vendas 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: econômica, ecológica, legal, logístico e de imagem corporativa”.

Figura 1 : Processo Logístico Reverso



Fonte: Adaptado de Rogers & Tibben-Lembke (1999:5)

Conforme Gonçalves e Marins (2004), o processo de logística reversa apresenta três vertentes que subsidiam o seu funcionamento: Logístico, financeiro e ambiental.

Quadro 1 : As Três vertentes da Logística Inversa

- Logístico	Enfatiza a continuação do ciclo de vida do produto, antes encerrado com a sua entrega ao cliente.
- Financeiro	Direciona suas diretrizes para os custos financeiros que incorporam as diversas atividades envolvidas: armazenagem, transporte e outras.
- Ambiental	Relaciona o ciclo de vida do produto aos possíveis impactos ambientais que poderiam ser causados.

Fonte: Adaptado Gonçalves e Marins (2004)

5.1 – Logística Reversa e as questões ambientais

É indiscutível a existência de uma sinergia entre os fundamentos das questões ambientais comentadas no cotidiano e as vantagens da logística reversa. Contribuições como a redução de concentração de resíduos inservíveis, tornam a logística reversa um grande instrumento para a preservação do meio ambiente, favorecendo a criação de uma nova mentalidade social.

Chaves e Martins (2005) enaltecem os avanços da legislação ambiental em termos de rigidez e comprometimento com a verdadeira realidade ambiental. Isso contribuiu consideravelmente para o fortalecimento dessa mentalidade de conservação ambiental.

Manzine e Vezzoli (2002) entram em consenso na temática ambiental, ao afirmarem que as organizações devem se entrosar com os dilemas ambientais, através do uso de recursos renováveis e a diminuição daqueles não renováveis, respeitando a capacidade de auto-reciclagem do meio ambiente, reutilizando e reciclando recursos.

Por conseguinte, as organizações tiveram que iniciar verdadeiras reengenharias operacionais e estratégicas para se adequarem às novas legislações, como também, melhorar cada vez mais a sua imagem perante o consumidor, visto que esse se tornou mais

craterioso e ético com relação ao tipo de ligação existente entre o produto comercializado e a sua responsabilidade ambiental.

5.2 – A Logística Reversa como diferencial competitivo

As mudanças no comportamento de consumo praticamente obrigaram as empresas a incluírem as diretrizes ambientais em seus planos estratégicos. Os consumidores inteiramente situados com as questões ambientais tornaram-se mais exigentes com relação à qualidade dos serviços e produtos vendidos. Diante disto, a logística reversa se apresenta como um diferencial competitivo consistente na luta pela fidelização dos clientes.

No que tange aos diferenciais competitivos, Rodriguez e Pizzolato (2003) acrescentam que a logística reversa tem se apresentado como uma salutar prerrogativa competitiva de mercado. As pressões da legislação ambiental, a difusão de questões ambientais atreladas ao desenvolvimento sustentável, são fortes evidências que determinam a necessidade de inclusão da logística reversa nos modelos de gestão dos negócios.

Por conseguinte, as organizações que visualizarem ou anteverem a importância deste tipo de logística, além de contribuir com o meio ambiente, agregarão valores competitivos e reduzirão custos. Conseqüentemente, projetarão uma imagem positiva perante a sociedade, subsidiando ainda mais a confiabilidade dos seus produtos ou serviços. Rogers e Tibben-lemcke (1999) e Muller (2005) acrescentam sete razões que viabilizam a logística reversa nas organizações. São elas:

- 1) Legislação Ambiental que força as empresas a retornarem seus produtos e cuidar do tratamento necessário;
- 2) Benefícios econômicos do uso de produtos que retornam ao processo de produção, ao invés dos altos custos do correto descarte do lixo;
- 3) A crescente conscientização ambiental dos consumidores;
- 4) Razões competitivas – Diferenciação por serviço;
- 5) Limpeza do canal de distribuição;
- 6) Proteção de Margem de Lucro;
- 7) Recaptura de valor e recuperação de ativos.

5.3 - Tipos de Logística Reversa: Pós- venda e Pós – Consumo

De acordo com Leite (1999), duas amplas áreas de ação da logística reversa foram reunidas, a pós-venda e pós-consumo. Ambas são analisadas de forma independente, conforme o ciclo do produto.

a) Pós-venda:

A logística reversa pós-venda basicamente representa o planejamento estratégico da organização no quesito relacionado com o retorno dos bens insignificadamente aproveitados ou os sem utilização. Exemplos claros de logística reversa no pós-venda são os erros na expedição dos produtos a partir da fábrica e excessos de estoques.

Segundo Leite (2003), o retorno de produtos ao centro produtivo ou de negócios, ou logística reversa de pós-venda, como pode ser chamada, é definida da seguinte maneira: específica área de atuação da logística reversa que se ocupa do planejamento, da operação

e do controle do fluxo físico e das informações logísticas correspondentes de bens de pós-venda, sem uso ou com pouco uso que, por diferentes motivos retornam aos diferentes elos da cadeia de distribuição direta.

a) Pós-consumo:

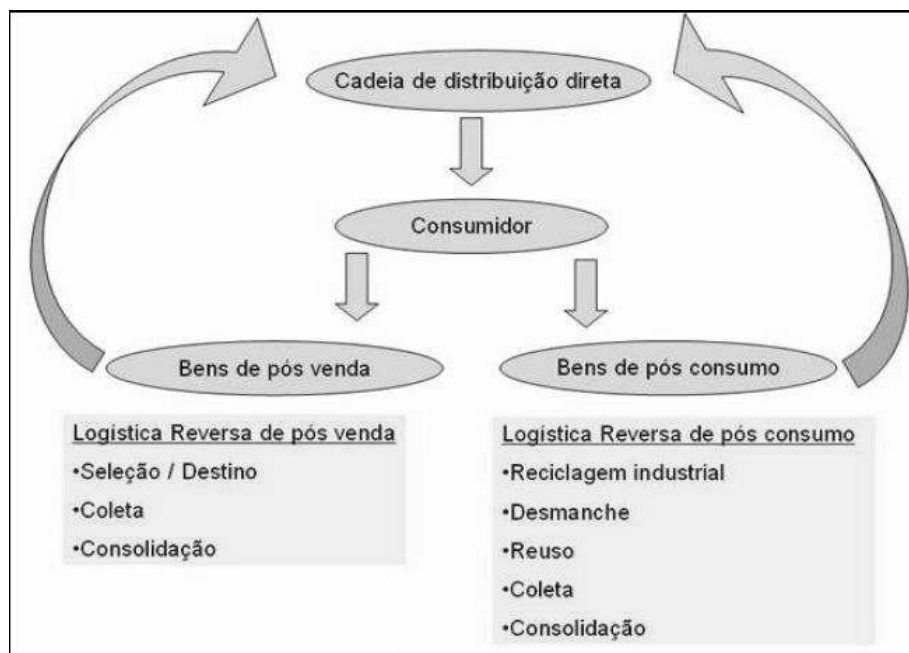
A Logística reversa de pós-consumo diferentemente do que ocorre com a pós-venda, planeja e controla os bens que atingiram a plenitude no seu ciclo de vida útil, ocasionado pela constante utilização ou pelos descartes oriundos dos processos industriais.

Leite (2003) afirma que resíduos quando bem direcionados, voltam para o ciclo produtivo, através da reciclagem, canais de desmanche ou reuso em uma extensão de sua vida útil.

A não realização da reciclagem desses produtos descartados ocasiona degradações diretamente ligadas ao meio ambiente, o que compromete significativamente a imagem corporativa. Dentre vários fatores, este é um dos que mais motivam as empresas a buscar processos sustentáveis e a coleta planejada dos resíduos de pós-consumo.

“O foco de atuação da logística reversa envolve a reintrodução dos produtos ou materiais à cadeia de valor através do ciclo produtivo ou de negócios e, portanto, um produto só é descartado em último caso” (CHAVES; MARTINS, 2005, p. 3).

Figura 2: Pós – venda e pós-consumo



Fonte: Adaptado LEITE (2003)

Desta forma, o regresso dos produtos de pós-venda acontece em geral através dos próprios agentes da cadeia de distribuição direta, ao contrário dos produtos de pós-consumo que possuem agentes e estruturas específicas devido à complexidade do canal. É função da

logística reversa, agir com celeridade na coletas desses produtos, selecionar e dar novo destino aos mesmos.

5.4 - Fatores determinantes para a instalação da logística reversa

Segundo Leite (1999) e Felizardo *et al* (1999), os principais fatores para a realização de projetos de logística reversa são:

- Custos: ainda não bem definidos e de difícil avaliação;
- Bons controles de entrada: No estágio inicial do processo de logística reversa é preciso identificar perfeitamente o estado dos materiais que retornam para que esses possam seguir o fluxo reverso correto ou mesmo impedir que materiais que não devam entrar no fluxo o façam.

- Processos padronizados e mapeados: A padronização e a regularidade são primordiais no sucesso da logística reversa, mesmo por que esse processo é visto como contingencial.

- Oferta: de materiais reciclados, permitindo a continuidade do ciclo industrial;
- Qualidade: adequada ao processo industrial e constante para garantir rendimentos operacionais economicamente competitivos;

- Tecnologia: a tecnologia e o teor de determinada matéria-prima podem variar em função do produto de pós-consumo utilizado, redundando em custos diferentes e orientando o mercado de pós-consumo para aquele que se apresente mais conveniente.

- Logística: a característica logística das matérias de pós-consumo, e em particular a transportabilidade dos mesmos, revela-se de enorme importância na estruturação e eficiência dos canais reversos;

- Mercado: é essencial que haja quantidade e qualidade de mercados para os produtos fabricados com materiais reciclados;

- Ecologia: novos comportamentos passam a exigir novas posições estratégicas das empresas sobre o impacto de seus produtos e processos industriais;

- Governo: legislação, subsídios que afetam o interesse nos materiais reciclados.

- Responsabilidade Social: valorização social e possibilidade de produção e consumo de produtos ecologicamente corretos.

- Relações colaborativas entre clientes e fornecedores: Existência de fundamental confiança entre estes dois segmentos que fazem parte da logística. A relação de trocas e devoluções, processo de vital entendimento na logística, depende da veracidade e confiança de fornecedores e clientes.

6. Considerações Finais

Nas últimas décadas, as gestões das organizações vêm passando por cumulativas mudanças nos seus principais escopos operacionais. A logística empresarial, em particular, vêm sendo alterada constantemente e colocando-se como a principal peça do planejamento estratégico das organizações. A preocupação com os recursos naturais, bem como o acúmulo de descartes industriais, proporcionam mudanças de ideologias sociais ambientais e o surgimento de novos modelos sustentáveis de gestão, como a logística reversa.

A logística reversa ou fluxo reverso, inquestionavelmente, ainda é um assunto a ser priorizado com mais entusiasmo pelas corporações. Entretanto, as organizações trabalham

com os conceitos primários da logística reversa, porém nem todas levam com seriedade suficiente esse inovador modelo de gestão como parte integrante e essencial para a otimização de resultados. A simples devolução de um produto já representa um estágio do fluxo reverso, como também, a aquisição de materiais recicláveis para transformá-los em matéria-prima.

Por conseguinte, quando as entidades empresariais visualizarem os benefícios da implementação da logística reversa, todos os seus enfoques e metas passarão por um aumento exacerbado da responsabilidade pelos seus produtos e embalagens, desde a fase embrionária até a sua disposição final, corroborando desta forma para relacionamentos colaborativos com os clientes internos e externos, preservando o meio ambiente e, portanto, contribuindo com uma sociedade mais equilibrada.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, R.H. Logística Empresarial - Transportes, Administração de Materiais, Distribuição Física. São Paulo: Atlas, 1993.
- CHAVES, G.L.D.; MARTINS R.S. Diagnóstico da reversa na cadeia de suprimentos de alimentos processados no oeste paranaense. In: VIII Simpósio de Administração da Produção Logística e Operações Internacionais (SIMPOI), Anais, São Paulo: FGV, p. 1-16, 2005.
- DORNIER, P.P.; ERNEST,R.; FENDER.M.; KOUVELIS,P. Logística e Operações Globais – Texto e Casos. São Paulo: Atlas,2000.
- FELIZARDO, J.M.; LABIAK JR, S.; CASAGRANDE JR., E. F.; HATAKEYAMA, K. A inserção da Logística reversa em habitats de empreendedorismo: um estudo de caso. CEFET-PR ; 1999.
- GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas,1999.
- GONÇALVES, M.E.; MARINS, F.A.S. Logística Reversa numa empresa de laminação de vidros: um estudo de caso. Gestão & Produção, v.13, n.3, p.397-410, set-dez, 2004.
- LEITE, P.R. Estudo dos fatores que influenciam o índice de reciclagem efetivo de materiais em um grupo selecionado de “Canais de Distribuição Reverso”. Dissertação (Mestrado);Universidade Mackenzie,São Paulo, 1999.
- _____. Canais de Distribuição Reversos. Revista Tecnológica. São Paulo:1999.
- _____. Logística Reversa. Prentice Hall, São Paulo: 2003.
- LIMA,M.C. Monografia:a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. O Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis: Os Requisitos Ambientais dos Produtos Industriais. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2002.

MULLER, C. F. Logística Reversa, Meio-ambiente e Produtividade- Estudos realizados. Santa Catarina: GELOG-UFSC, 2005.

OLIVEIRA,S.L. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI,TCC,monografias,dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning,2002.

RODRIGUES, G.; PIZZOLATO, N. A logística reversa nos centros de distribuição de lojas de departamento. In: Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção,2003.

ROGERS, D. S.; TIBBEN.LEMBKE, R. S. Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices. Reno, University of Nevada: 1999.. Download from Reverse Logistics Executive council, www.rlec.org/book.htm Acesso em: 01.agosto.2005.

STOCK, J. R.. Reverse Logistics Programs. Illinois: Council of Logistics Management, 1998.

TIBBEN-LEMBKE, R. S. Life after death - reverse logistics and the product life cycle. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v.32, n. 3, 2002, pp. 223-244.

