



## A LOGÍSTICA REVERSA COMO INSTRUMENTO DE VANTAGEM COMPETITIVA

### THE REVERSE LOGISTICS AS A TOOL FOR COMPETITIVE ADVANTAGE

Tailine Silva Pinheiro Barbosa<sup>1</sup>

#### RESUMO

A busca constante por ações e estratégias para fidelizar o cliente ao produto e à marca, agregar valor, tornar o produto competitivo e principalmente menos impactantes aos recursos naturais estão ganhando espaço nas mesas de reuniões das empresas que desejam potencializar seus ganhos competitivos. Agregar valor também significa inovar e ao mesmo tempo buscar novas alternativas diferenciais ao tradicionalismo, ao óbvio. Como meio para alcançar a fidelidade dos clientes e ao mesmo tempo adquirir práticas sustentáveis, destaca-se a logística reversa, que opera e controla o fluxo de informações, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, por meio de canais de distribuição reversos. Desta forma o gerenciamento pela logística reversa tem atualmente adquirido espaço tanto do ponto de vista acadêmico quanto empresarial, pois além de agregar valores socioambientais, atua também no sentido econômico da empresa, através da redução dos custos por matéria prima, provenientes do retorno desta cadeia de suprimento. A proposta deste artigo é fazer uma revisão bibliográfica sobre a logística reversa, mostrando sua importância nas empresas atuais que desejam se diferenciar em relação aos seus concorrentes.

**Palavras-chave:** Logística Reversa. Pós-venda. Pós-consumo. Diferencial Competitivo.

#### ABSTRACT

The constant search for actions and strategies to build customer loyalty to the product and brand, add value, make the product competitive and mostly less impact to natural resources are gaining ground in the meetings desks companies wishing to enhance their competitive gains. Adding value also, means innovate while seeking new alternatives differential to traditionalism, to the obvious. As a means to achieve customer loyalty and the same time acquire sustainable practices, there is the reverse logistics, which operates and controls the flow of information, the return of aftermarket goods and post-consumer business cycle or to the productive cycle through reverse distribution channels. Thus managing the reverse logistics has now acquired space both academic level and the enterprise level, as well as adding environmental values, also serves on the economic direction of the company, by reducing costs for raw material, from the return of this jail supply. The proposal this article is to review existing literature on reverse logistics, showing its importance in the current companies who wish to differentiate themselves in relation to their competitors.

**Keywords:** Reverse Logistics. Post sale. Post consumption. Competitive Differential.

---

<sup>1</sup> Departamento de Engenharia de produção, Faculdade Santíssimo Sacramento- FSSS, Rua Marechal Deodoro, nº 118, Centro, CEP: 48005-020 - Alagoinhas, Bahia, Brasil, Telefone: (75) 3182 – 3182, e-mail: [tailinepinheirobarbosa@hotmail.com](mailto:tailinepinheirobarbosa@hotmail.com)



## INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial torna-se, cada vez mais, competitivo e complexo. Esse ambiente é formado por um mercado consumidor, que possui os mais variados perfis e necessidades, que busca serviços diferenciados e que deseja ter suas expectativas atendidas no momento oportuno. Em contrapartida, a sociedade e as empresas parecem estar se conscientizando da demanda intelectual sobre a gestão empresarial que esse momento gera. Sendo assim, as organizações, independente do ramo de atividade que atua, precisam desenvolver vantagens em novas frentes de atuação. Nesse sentido, a logística reversa poderá atuar como uma importante ferramenta competitiva, buscando um nível de serviço que atenda às necessidades dos seus clientes.

No mundo globalizado as empresas que desejam se diferenciar em relação a seus concorrentes, passam a procurar requisitos mínimos para se manter no mercado e a responsabilidade social entra como ferramenta tão importante como a qualidade do produto ou serviço. A logística reversa passa a atuar como um processo complementar à logística tradicional, pois enquanto a última tem o papel de levar produtos de sua origem dos fornecedores até os clientes intermediários ou finais, a logística reversa deve completar o ciclo, trazendo de volta os produtos já comercializados/consumidos dos diferentes pontos de consumo a sua origem.

A logística reversa baseia-se no reaproveitamento e remoção dos refugos que é uma área que está em constante desenvolvimento nas empresas. Esta expansão se dá devido a uma legislação mais severa, onde empresas tem buscado repensar a preocupação com o meio ambiente e acima de tudo, a preocupação em atender o desejo dos clientes e reduzir seus custos.

Ballou (2006) conceitua a Logística como a criação de valor para clientes, fornecedores da empresa, para todos os que nela têm interesses diretos.

A logística reversa pode ser vista como um equacionador de valor para as empresas, ganhando um papel de destaque nas organizações, e se tratando de competitividade onde as empresas têm buscado diferenciais em relação aos concorrentes, ela atua garantindo a partir desta visão impactos diretos tanto na cadeia de fornecedores como nos processos internos.

De acordo com Cottrill (2000), a logística reversa é muito mais complexa e envolve outros fatores, tais como a criação de um canal reverso provedor de matéria-prima secundária mais barata (originada do descarte de produtos já utilizados) e, até mesmo, a satisfação dos clientes. Dessa forma, com um bom planejamento, o que antes era um gerador de custos pode tornar-se uma respeitável fonte de lucro para a empresa.

Partindo do pressuposto que a logística reversa deixa de ser apenas mais um sistema de controle operacional de custos e torna-se um diferencial competitivo, ganhando vantagens e conquistando maior importância e espaço na operação logística das empresas, estas passam a ganhar uma imagem diferenciada por serem ecologicamente corretas, através da política do caminho inverso, ou seja, através da logística reversa, agregando valores ligados à responsabilidade socioambiental.



## **CONSIDERAÇÕES SOBRE A POLÍTICA DA LOGÍSTICA REVERSA**

De acordo com dados do Censo demográfico de 2010, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a população brasileira atingiu a marca de 190.732.694 habitantes (IBGE,2010). Ocupando a quinta posição entre os países mais populosos do mundo, ficando atrás apenas da China, Índia, Estados Unidos e Indonésia. Atrélado ao crescimento populacional está o relevante aumento do consumo, gerado através da melhoria do poder aquisitivo, onde as pessoas buscam incansavelmente satisfazer seus desejos e necessidades. Nesse contexto, asseveramos que este consumo desenfreado acarreta de forma direta ou indireta uma série de resíduos, degradando, sobremaneira o meio ambiente.

Aliado a uma legislação mais severa está à escassez de matéria prima para fabricação de produtos. Surgindo a partir de então termos como reciclagem e reaproveitamento, ou seja, o ciclo dos produtos na cadeia comercial não termina, após serem usados pelos consumidores. Considerando as mudanças que se tem observado quanto aos valores ambientais, as empresas têm pensado em um cliente preocupado com os descartes do produto adquirido, ou seja, o destino adquirido por estes logo após seu consumo.

Para agregar valor às operações logísticas e contribuir para um destino correto dos produtos, surge a logística reversa. Nos anos 80, o conceito de logística reversa ainda estava muito restrito a um movimento contrário ao fluxo direto de produtos na cadeia de suprimentos. Foi a partir da década de 90 que novas abordagens e métodos foram introduzidos ao então conceito que antes era visto apenas como fluxo contrário da logística tradicional. Com o aumento da preocupação com as questões de preservação do meio ambiente por parte dos consumidores, este conceito evoluiu impulsionando as empresas a se adequarem aos novos padrões. Desta forma, as atividades de logística reversa passaram a ser utilizadas em maior intensidade nos Estados Unidos e Europa, países onde os conceitos e ferramentas clássicas de logística já eram mais disseminados.

Esta pressão, induzida pelos consumidores, que se tornaram mais exigentes e preocupados com as questões sócio ambientais, implicou em ações legais dos órgãos fiscalizadores. Além disso, a partir deste período, as empresas de processamento e distribuição passaram a ver a logística reversa como uma fonte importante de redução de perdas. Para definição de Logística Reversa, é importante citar o conceito de Chaves e Batalha (2006, p.2-3):

Nos 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 do meio ambiente. Esta pressão, induzida pelos consumidores, implicou em ações legais dos órgãos fiscalizadores. Além disso, a partir deste período, as empresas de processamento e distribuição passaram a ver a logística reversa como uma fonte importante de redução de perdas. Desta forma, as atividades de logística reversa passaram a ser utilizadas em maior intensidade nos Estados Unidos e Europa, países onde os conceitos e ferramentas clássicas de logística já eram mais disseminados.



Tendo como foco dois grandes fluxos: dos bens de pós-consumo e a outra dos bens pós-venda, diferenciando uma da outra pelo estágio ou fase em que se apresenta. “O primeiro é a área que se trata do fluxo do produto de pós-consumo e que retornam ao ciclo produtivo ou ao ciclo de negócios por meio dos canais de distribuição reversos específicos, tendo como objetivo estratégico o de agregar valor a um produto logístico constituído por bens inservíveis ao proprietário original, ou que ainda possuam condições de utilização, por produtos descartados por terem atingido o fim de vida útil e por resíduos industriais. Estes produtos de pós-consumo poderão se originar de bens duráveis ou descartáveis por canais reversos de reuso, desmanche e reciclagem até a destinação final,” explica Beaumord e Pontelo (BEAUMORD, PONTELO, 2008, p. 2, apud LEITE, 2003 p. 15).

O segundo tipo de fluxo reverso ocupa-se dos bens de pós-vendas em uso ou com pouco uso, o objetivo é agregar valor a um produto que foi devolvido por razões como: falhas de funcionamento, defeitos, razões comerciais entre outras. Para Beaumord e Pontelo (2007), seu objetivo estratégico é o de agregar valor a um produto logístico que é devolvido por razões comerciais ou legais (legislação ambiental), erros nos processamentos dos pedidos, garantia dada pelo fabricante, defeitos ou falhas de funcionamento no produto, avarias no transporte, entre outros motivos.

Logística reversa: em uma perspectiva de logística de negócios, o termo refere-se ao papel da logística no retorno de produtos, redução na fonte, reciclagem, substituição de materiais, reuso de materiais, disposição de resíduos, reforma, reparação e remanufatura...(STOCK, 1998 apud LEITE, 2003)

De acordo com Leite e Brito (2005), não se observa objetivos maiores na política de retorno, além de aspectos competitivos e econômicos, por parte das empresas, objetivando uma boa imagem para organizações e assim gozando de benefícios financeiros, obtidos através da sua diferenciação agregada à valorização do serviço e/ou produto, buscado pelos clientes. Porém de acordo com estudos realizados por pesquisadores como Santana et al. (2009), constatou-se que o reaproveitamento de resíduos sólidos e reciclagem, através da política da logística reversa, é uma alternativa que oferece também benefícios ambientais e sociais a humanidade, além de proporcionar benefícios econômicos, através da volta de matérias ao processo de suprimentos, produção e distribuição. A Figura 1 ressalta como o canal reverso pode agregar valor ao sistema logístico. Observa-se que a logística reversa de pós-venda, em conjunto com a de pós-consumo, propicia benefícios à imagem corporativa, competitividade e redução de custos da empresa.



**Figura 1:** Agregação de valor através do canal reverso. Fonte: Adaptado de Leite, 2003, p. 207).

A logística reversa possibilita a organização uma nova visão sobre o processo produtivo, otimizando o reaproveitamento de insumos e criando condições para que tais sejam reintegrados ao ciclo produtivo, agregando valores a cadeia de suprimentos e também valores econômicos, por meio de sistemas de reuso ou reaproveitamento e reciclagem, onde os bens de pós-consumo passam a substituir a matéria-prima nova.

### **Logísticas reversas de pós-consumo**

De acordo com Leite (2003), Logística Reversa de pós-consumo é a forma pela qual os bens duráveis, semiduráveis, descartáveis e os resíduos industriais são descartados ou disponibilizados depois de extinto seu uso original, pelos seus proprietários ou consumidores.

Ainda de acordo com Leite, bens de pós-consumo são os produtos ou materiais constituintes cuja vida útil chegou ao fim, sendo assim considerados impróprios para o consumo primário, ou seja, não podem ser comercializados em canais tradicionais de vendas.

Seriam os produtos cujas vidas úteis chegaram ao fim, que foram adquiridos e descartados pelo consumidor, cujo conserto é considerado inviável, não podendo ser comercializados em canais tradicionais de vendas, retornando ao ciclo produtivo ou ao ciclo de negócios por meio dos canais de distribuição reversos específicos (CDRs), que são as etapas envolvidas no retorno de produtos considerados bens de pós-consumo, podendo ser de reciclagem ou de reuso.

A descartabilidade deste produto é o que dá início ao processo de logística reversa. De acordo com Chaves e Martins (2005), 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. Entre os motivos que levam as empresas a adotarem a logística reversa de pós-consumo, estão os de ordens econômicas, tendo em vista a utilização de matérias primas secundárias, originadas do descarte de produtos, ou matérias-primas recicladas reintegradas ao ciclo produtivo, que geralmente

apresentam preços menores em relação às matérias-primas virgens. Conseqüentemente, também gera uma redução do consumo de insumos energéticos, ou seja, menor custo produtivo com menor utilização de recursos naturais.

### **Canais de distribuição reversos no pós-consumo**

Segundo Leite (2003), os canais de distribuição reversos de pós-consumo são constituídos pelo fluxo reverso de produtos e materiais já adquiridos e descartados pelo consumidor, depois que sua vida útil chegou ao fim e foram retornados ao ciclo produtivo, como pode ser observado na figura 2. Podem ser canais de reciclagem ou de reuso.

Reciclagem é o canal reverso de revalorização, em que os materiais constituintes dos produtos descartados são extraídos industrialmente, transformando-se em matérias-primas secundárias ou recicladas que serão reincorporadas à fabricação de novos produtos (LEITE, 2003, p. 7).

Ainda segundo Leite (2003) o objetivo econômico de implantação da logística reversa de pós-consumo se deve às economias relacionadas com o aproveitamento das matérias-primas secundárias ou provenientes de reciclagem, bem como da revalorização dos bens pela reutilização e reprocesso.

Diferentemente do canal de pós-venda, de justificativa eminentemente econômica, o retorno de bens usados também tem justificativa ligada às questões ambientais e legais. Assim sendo, esta atividade é mais significativa em sociedades mais preocupadas com este tema, nas quais, via de regra, a legislação ambiental é mais rígida.

As principais fontes de suprimentos de produtos e materiais de pós-consumo são constituídas pelo:

- Desmanche bens duráveis: materiais obtidos através da desmontagem de bens de pós-consumo, geralmente com bens duráveis. Segundo Leite (2003), desmanche pode ser definido como:

Um sistema de revalorização de um produto durável de pós-consumo que, após sua coleta, sofre um processo industrial de desmontagem no qual seus componentes em condições de uso ou de remanufatura são separados de partes ou materiais para os quais não existem condições de revalorização, mas que ainda são passíveis de reciclagem industrial. Os primeiros são enviados, diretamente ou após remanufatura, ao mercado de peças usadas, enquanto que os materiais inservíveis são destinados a aterros sanitários ou são incinerados (LEITE, 2003, p. 7).

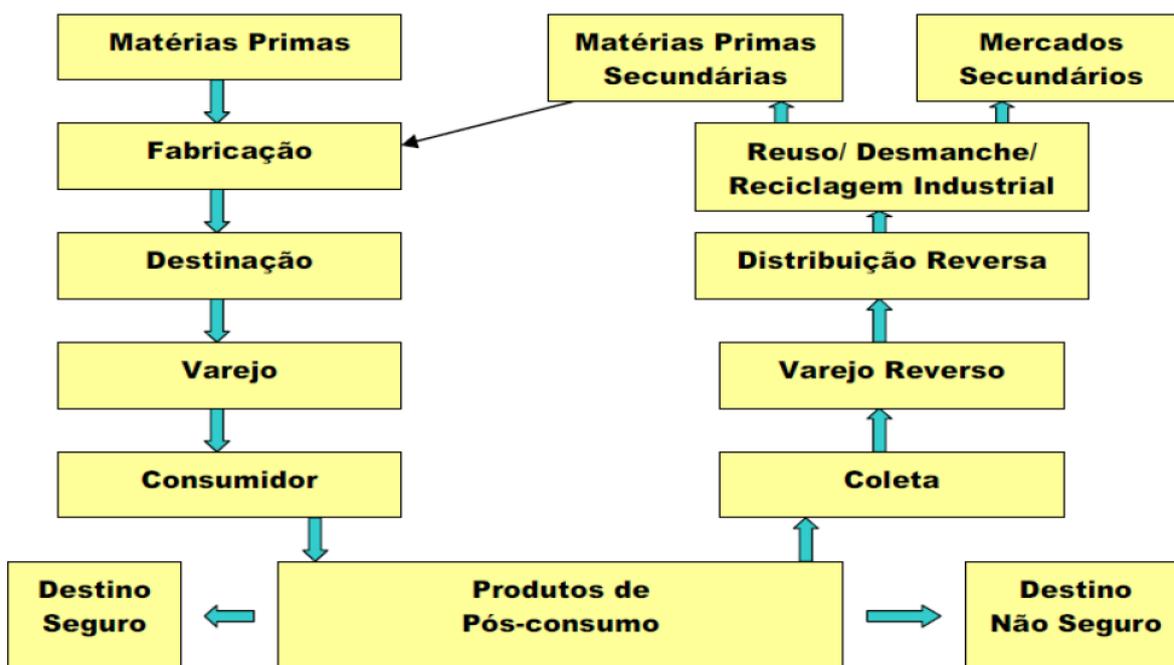
- Reuso de bens duráveis: de acordo com Leite (2003), são materiais e produtos, que ainda apresentam condições de utilização podendo destinar-se ao mercado de segunda mão, sendo comercializados diversas vezes até atingir seu fim de vida útil, onde há a extensão do uso de um produto de pós-consumo, mantendo-se a mesma função que desempenhava.

- Reciclagem: entende-se como reciclagem a transformação de componentes/materiais usados para serem reincorporados na fabricação de novos produtos, como matéria-prima. Tendo um grande

impacto tanto ambiental como social, pois além de beneficiar a empresa que a adota, beneficia também a população que vê nesta atividade uma fonte de sustento.

O cenário dessa parte da logística reversa está também interligado a movimentos de caráter ambiental, social e legal, em coexistência, caracterizam o desenvolvimento sustentável (BANSAL, 2005, apud FIGUEIRÓ, 2010). Esse conceito traz em si a ideia de equilibrar o suprimento das necessidades e desejos do presente sem comprometer os recursos para o uso das gerações no futuro. Um dos princípios de proteção ao meio ambiente é a filosofia da Responsabilidade Estendida do Produto (ERP- Extended Product Responsibility), que traz a intenção de, como o nome diz, responsabilizar os elos da cadeia de produção pelos processos e destinação dos resíduos gerados durante e após o processo produtivo (LEIE, 2009).

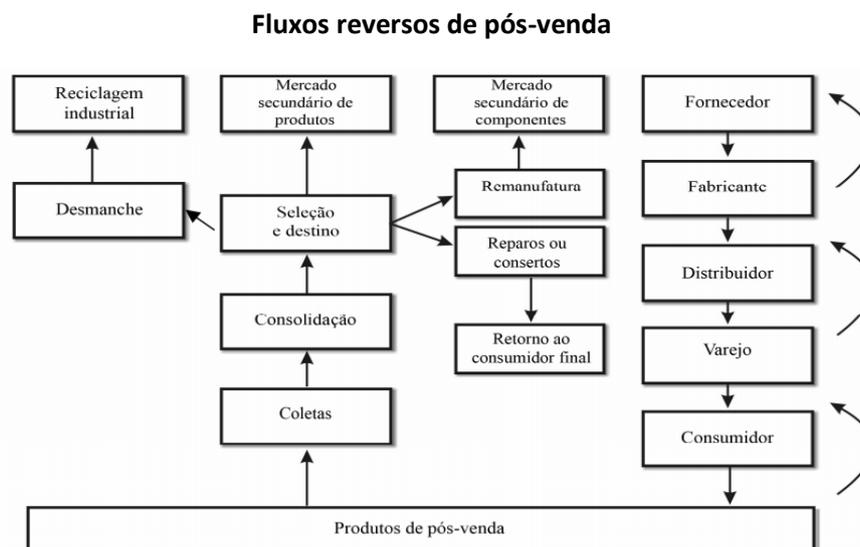
#### Fluxo reverso de produtos e materiais



**Figura 2:** Fluxo reverso de produtos e materiais. Fonte: Adaptado de Leite, 2003).

#### Logística reversa de pós-venda

Leite (2009) afirma que existem inúmeras formas e caminhos diferentes possíveis na logística reversa dos bens de pós-venda, que deverão ser examinados e destinados a um canal reverso de melhor acréscimo de valor monetário ou de outra natureza pretendido pelas organizações agentes desses fluxos.



**Figura 3:** Fluxo reverso de produtos e materiais. Fonte: Adaptado de Leite, (2003).

**Figura 3:** Fluxo reverso de pós-venda. Fonte: Adaptado de Leite (2009, p. 190)

Do lado direito do fluxograma é apresentado o fluxo direto de bens pela cadeia. Inicia-se pelo fornecedor, passando pelo fabricante, distribuidor e por fim, chegando ao consumidor final. Os retornos dos produtos pós-venda podem ser observados nas setas de sentido contrário. As fases pelas quais os produtos já estão em estado de pós-vendas, encontram-se do lado esquerdo, onde estão dispostos até que sejam redirecionados aos seus respectivos destinos. Os produtos que são direcionados ao desmanche, são os produtos considerados irrecuperáveis, sendo encaminhado para a reciclagem, adquirindo assim o mesmo destino dos bens de pós-consumo. Podem também ser redirecionados ao mercado secundário, ou até mesmo retornar ao consumidor final, depois de passado por consertos e reparos necessários.

No entanto, o que mais interessa a empresa é que não ocorram devoluções, nem troca do produto. Para minimizar os custos e as perdas intangíveis com causados com as devoluções diretas dos clientes.

### **Razões para implantação da logística reversa**

Vários motivos têm conduzido as empresas à implantação da logística reversa. Entre eles uma legislação cada vez mais rígida, culminado com a aprovação da Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). A lei distinguiu resíduos (aquilo que pode ser reaproveitado ou reciclado) de rejeitos (não passível de reaproveitamento), considerando os segmentos domésticos, industrial, construção civil, eletroeletrônico, lâmpadas com vapores de mercúrio, agrosilvopastoril, área de saúde e produtos perigosos.

A nova legislação visa disciplinar e orientar empresas e poder público sobre suas responsabilidades para a destinação das embalagens e produtos pós-consumo, determinando que os fabricantes respondam pela logística reversa e destinação final ambientalmente correta, caminhando no sentido de tornar as

empresas cada vez mais responsáveis por todo o ciclo de vida de seus produtos. Surgindo um novo cenário, caracterizado por uma mudança no comportamento das empresas, frente a um compromisso com o meio ambiente.

Enriquecendo este conceito, Rogers e Tibben-Lembke (1998) afirmam que as empresas que estão utilizando a Logística Reversa, o fazem por motivos como: diferencial competitivo, responsabilidade social e empresarial, recuperação de valor econômico, entre outros.

Entre outras causas para implantação da logística reversa está à redução dos custos, através da reciclagem e/ou reaproveitamento do material descartado. Levando em consideração os aspectos econômicos à reciclagem contribui para a utilização mais racional dos recursos naturais e a reposição daqueles recursos que são passíveis de reaproveitamento, além de contribuir para redução dos resíduos, sendo importante destacar que, o seu serviço logístico deve ser bem estruturado, pois falhas no processo podem acarretar custos de ordem financeira, de imagem corporativa etc. Nota-se uma preocupação crescente das empresas para maximizar as vantagens que a logística reversa oferece, sempre diminuindo os custos da mesma.

Outro fator importantíssimo que tem sido determinante para implantação da logística reversa é a diferenciação por serviço, como estratégia de vantagem competitiva, de forma a agregar valor e fidelizar os clientes. Decorrentes da mudança na mentalidade dos consumidores torna-se necessário que as empresas incluam as diretrizes ambientais em seus planos estratégicos.

### **A logística reversa como estratégia competitiva**

A estratégia de uma empresa pode ser vista como sendo “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva...” (Henderson, 1998, p. 5). Assim, uma empresa deve ser capaz de criar e operacionalizar estratégias que as diferenciem de seus concorrentes e as habilitem para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis e defensáveis a longo prazo. Para isso, é essencial que a empresa conheça profundamente os fatores-chave de sucesso do seu setor de atuação.

A diferenciação de produtos e serviços é uma estratégia importante para a criação de vantagem competitiva. Diferenciar um produto ou serviço significa torná-lo especialmente adaptado a um segmento de consumo, o qual estaria pronto a pagar mais para obtê-lo ou, ainda, utilizá-lo mais intensivamente (Kotler e Armstrong, 1998). A diferenciação dos serviços logísticos, agregando valor ou atendendo às necessidades de clientes com preocupações específicas, é uma forma importante de uma empresa obter vantagem competitiva.

Os consumidores têm exigido produtos com baixo preço, que ao mesmo tempo cause menor dano ao meio ambiente, pois segundo Leite (2005, et al., p. 1) “durante muito tempo pouca atenção foi dada ao



retorno de produtos não consumidos e devolvidos, pois suas quantidades não ofereciam maiores dificuldades para as empresas. ”

A acirrada concorrência que envolve as empresas, fez com que elas se tornassem cada vez mais eficientes e enxutas, buscando capturar e aplicar toda e qualquer estratégia que possa ser usada como diferencial competitivo, pois em meio a busca por um espaço prestigiado no mercado, qualquer fator pode ser decisivo para determinar o posicionamento da empresa. Percebe-se que áreas que antes eram esquecidas e não recebiam muita atenção por parte dos empresários, agora se tornaram áreas estratégicas como é o caso da logística.

E a logística reversa entra como uma subárea da logística ganhando cada vez mais força e sendo cada vez mais utilizada por empresas modernas como forma de aumento da sua competitividade no mercado, buscando a diferenciação por serviço, uma vez que, os varejistas acreditam que os clientes valorizam as empresas que possuem política de retorno do produto, ou seja, que se diferenciam por ser ecologicamente corretas. “Para enfrentar este ambiente competitivo, as empresas buscam, entre outras coisas, melhorar o gerenciamento do fluxo reverso de bens e ao mesmo tempo construir e preservar sua imagem corporativa” (LEITE et al., 2005, p. 1).

De acordo com Guarnieri (2011, p.58) “Um dos aspectos mais relevantes. Para as empresas que adotam a logística reversa é a diferenciação por serviço, atribuindo valor ao cliente, e a longo prazo fidelizando-o. Podemos concluir que a logística reversa está sendo cada vez mais utilizada pelas empresas, não somente pelo retorno dos seus produtos ao ciclo produtivo, mas porque é economicamente viável em termos de diminuição de custos.

As operações logísticas, desde que planejadas, destacam-se como uma forma de competição estratégica que permitem obter vantagens diferenciadas que vão além das características de qualidade do produto. De acordo com Ballou (1999) a estratégia competitiva de uma empresa define o conjunto de necessidades do consumidor que ela pretende satisfazer por meio de seus produtos e serviços. Uma vez formulada essa estratégia, o objetivo é alcançá-la. Ainda segundo Ballou (1999), as atividades da função logística podem ser decompostas em três grandes grupos:

a) atividades estratégicas: essas atividades relacionam-se às decisões e à gestão estratégica da própria empresa. A função logística deve participar de decisões sobre serviços, produtos, mercados, alianças, investimentos, alocação de recursos entre outros, sendo considerada de longo alcance, maior do que um ano;

b) atividades táticas: envolvem um horizonte de tempo intermediário, geralmente menos de um ano. Exigem um conhecimento profundo do problema em questão, e abordagens específicas devem ser personalizadas;

c) atividades operacionais: referem-se à tomada de decisão de curto prazo, usualmente feita em base por hora ou dia. Operam com dados acurados e os métodos devem ser capazes de manipular um grande volume desses dados.

Além da importância legal que a logística reversa tem ela agrega também um forte estratégica de marketing, se tornando relevante para as empresas, devido ao aumento constante do nível de consumo de bens que possuem uma grande descartabilidade por causa da diminuição do tempo de vida útil de muitos produtos, aumentando desta forma o consumo e conseqüentemente o giro dos estoques e da produção.

Pesquisa realizada nos EUA com empresas de diversos setores apontam vários motivos estratégicos para a adoção de atividades de logística reversa nas empresas. Conforme mostrado no quadro abaixo:

**Quadro 1: Motivos para as empresas operarem os canais reversos. Fonte: Rogers and Tibben-Lembke, 2006**

<b>Motivos Estratégicos</b>	<b>Porcentagem das respostas</b>
<b>Aumento da competitividade</b>	45%
<b>Limpeza de canal-Estoque</b>	23%
<b>Respeito às legislações</b>	12%
<b>Revalorização Econômica</b>	11%
<b>Recuperação de ativos</b>	9%

Diante de um mundo tão competitivo, observa-se que o aumento da competitividade está entre os motivos que levam as empresas a adotarem atividades de logística reversa, destacando-se entre as demais estratégias. Além disso, a aplicação da logística reversa torna-se rentável para as organizações pois cada vez mais, é imprescindível ao desenvolvimento ambiental, econômico, financeiro e operacional das empresas, representando assim uma ferramenta indispensável na busca de vantagem competitiva e controle operacional das atividades da empresa, além de subsidiar ações relacionadas a todas as dimensões do desenvolvimento.

A logística reversa de pós-venda tem se tornado uma importante fonte de vantagem competitiva para as empresas no ambiente atual, uma vez que as mercadorias devolvidas oferecem oportunidades de recuperação de parte do valor empregado no processo produtivo e/ou negócios, bem como economias de custo em potencial.

A flexibilidade de retorno de mercadorias contribui para fidelização dos clientes, aumentando a competitividade da empresa no mercado pela diferenciação do serviço, garantindo-se também ganhos de imagem corporativa.

A experiência em países de maior desenvolvimento e as mais recentes experiências no país revelam um amplo espectro de possibilidades de trabalho aos operadores logísticos que se dedicam a esta área da logística. As atividades em logística reversa não apresentam, por via de regra, economia de escala suficiente para serem realizadas por empresas isoladas, exigindo desta maneira a intervenção de especialistas em diversas áreas de atuação. Aperfeiçoar-se em serviços especializados de logística reversa, além de propiciar inovações e acréscimo de valor a seus clientes pode se tornar um importante diferencial competitivo aos operadores logísticos.

### **GANHOS DE COMPETITIVIDADE DO FABRICANTE NO RETORNO DE PRODUTOS**

De acordo com Leite (2009) os ganhos competitivos para o fabricante poderão provir do retorno de produtos de pós-venda e de pós-consumo. Os objetivos competitivos do fabricante, bem como os ganhos de competitividade, na implementação de programas de Logística Reversa para o retorno de produtos de pós-venda estão resumidos no quadro a seguir:

**Quadro 2: Ganhos de competitividade do fabricante no retorno de pós-venda. Fonte: Leite (2009, p.32)**

<b>Estratégia de competitividade</b>	<b>Atividade de Logística reversa</b>	<b>Ganhos de competitividade</b>
Flexibilização estratégica do retorno dos produtos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Retirada e destinação de produtos com baixo giro;</li><li>• Garantia de destino dos produtos retornados</li></ul>	Competitividade pela: <ul style="list-style-type: none"><li>• Fidelização de clientes</li><li>• Imagem corporativa</li><li>• Imagem de prática de Responsabilidade Empresarial</li></ul>
Realocação de estoques em excesso	Redistribuição otimizada dos estoques.	Competitividade de custos e de serviços ao cliente.

Recaptação de valor otimizada do produto retornado.	Busca e destinação para: <ul style="list-style-type: none"><li>• venda como novo</li><li>• venda no mercado secundário</li></ul>	Redução de custos.
Busca de valor na prestação de serviços pós-venda.	Rede logística reversa de alta responsividade.	Competitividade por serviços, de custos e imagem empresarial.
Estratégia de busca de feedback de qualidade.	Rastreabilidade dos motivos de retorno, apoio ao projeto do produto e apoio ao projeto do processo.	Competitividade de custos e de imagem de marca.
Estratégia de antecipação à legislação.	Montagem da rede reversa com tempo e baixo risco de erros.	Redução de custos e melhoria da imagem corporativa.

Há também ganhos de competitividade para os fabricantes nos retornos dos produtos de pós-consumo:

- Estratégia de reaproveitamento de componentes: permitirá ganhos de competitividade por redução de custos pelo reaproveitamento de componentes provenientes do desmanche de produtos, quando possível os desmembrar e separá-los em componentes em condições de uso.
- Estratégia de reaproveitamento de materiais constituintes: resultando em ganhos de competitividade por redução de custos pelo uso dos materiais constituintes dos produtos retornados, reutilizando-os na forma de matéria prima secundária ou revendendo no mercado secundário, evitando os custos de disposição final dos mesmos.
- Estratégias fiscais: podem ser implementadas e representam ganhos de competitividade por meio de redução de custos em cadeias reversas no Brasil.
- Estratégias de demonstração de responsabilidade empresarial: a empresa ao adequar seus produtos de forma a reduzir os impactos ao meio ambiente e melhorar suas condições de reaproveitamento terá ganhos de competitividade através de reforço de imagem corporativa e ética empresarial.

#### **GANHOS DE COMPETITIVIDADE DO VAREJISTA NO RETORNO DE PRODUTOS**

Para Leite (2009), por ser o último elo empresarial da cadeia de abastecimento, o varejo, depende, por via de regra, de uma parceria com seu fornecedor no programa de logística reversa para garantir sua competitividade, principal responsável pela montagem adequada das

condições da cadeia reversa. No entanto poderá programar ações estratégicas próprias visando de ganhos de competitividade.

Pela natureza das operações do varejo, o retorno de pós-consumo não apresenta o mesmo impacto quando comparado ao retorno de produtos pós-venda, por esse motivo, as principais oportunidades de competitividade propiciada pelo retorno de pós-venda, na perspectiva do varejista, estão resumidas no Quadro 3 a seguir:

**Quadro 3: Ganhos de competitividade do varejista no retorno de pós-venda. Fonte: Leite (2009, p.35)**

<b>Estratégia de competitividade</b>	<b>Atividade da logística reversa</b>	<b>Ganhos de competitividade</b>
Flexibilidade no retorno de mercadorias dos clientes	Coleta dos produtos; Consolidação e destino aos produtos retornados	Reforço de imagem corporativa
Liberação de área de loja	Retorno eficiente e com responsabilidade dos produtos	Redução de custos
Manutenção de produtos frescos em suas lojas	Garantia de eficiência e responsabilidade no retorno dos produtos	Redução de custos e reforço de imagem corporativa
Recaptura de valor dos estoques remanescentes	Retorno e seleção de alternativas de destino otimizadas	Redução de custos

É importante destacar que nem sempre as oportunidades competitivas sob a perspectiva do fabricante, e do varejista sejam possíveis de serem adotadas de forma independentes. As possibilidades estratégicas não se limitam às aqui examinadas, mas nos permitiu observar alguns dos frequentes ganhos competitivos obtidos pela implementação de programas de logística reversa.

**A influência da logística reversa de pós-vendas como estratégia competitiva de serviço ao cliente**



O sistema logístico direto e reverso, face à economia globalizada, enfrenta as incertezas no que tange à distância, à demanda, à diversidade e operações em geral (BOWERSOX E CLOSS, 2001). Diante do cenário, fica evidente que prover o foco competitivo na área dessas operações não é tarefa simples. As expectativas de competência logística estão diretamente relacionadas com o posicionamento estratégico organizacional e se baseiam em oferecer um serviço de valor agregado superior por um custo razoável diante da concorrência (BOWERSOX E CLOSS, 2001).

Porter (2004, p.36) descreve estratégia competitiva como “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas”. Rogers & Tibben-Lembke (1999), em pesquisa americana, mostram que a competitividade se posiciona como o principal fator estratégico para operações em canais reversos. No Brasil, em pesquisa semelhante desenvolvida por Leite e Brito (2005), a competitividade, ou seja, a intenção de praticar a logística reversa com fins de obtenção de diferencial no mercado, possui a maior porcentagem de respondentes.

Indo além, Porter (1999) fala que empresas de sucesso consideram a possibilidade de ampliação das competências essenciais acima para além das atividades primárias (logística, marketing e vendas, operações). Nessa linha, Giacobbo et al. (2003, p. 11-13), ao analisar a logística reversa na satisfação do cliente no pós-venda, propuseram a readaptação do modelo de conexão de objetivos corporativos com as estratégias-chave organizacionais.

LaLonde e Zinszer (1975, apud BALLOU, 2006, p. 95) ao identificarem os elementos de serviço ao cliente, encontraram os serviços de suporte e atendimento ao consumidor, as instalações, garantias e reparos; os rastreamentos de produtos; a capacidade de gerenciar as queixas e reclamações dos clientes, a devolução de embalagens e a substituição temporária de produtos danificados. Eis, assim, alguns critérios qualificadores dos elementos citados capazes de auxiliar a valorização do produto de pós-venda, propiciando, assim, o diferencial dos serviços desse tipo de cadeia (LEITE, 2009, p. 188):

- rapidez;
- confiabilidade nas entregas;
- Frequência de entregas;
- Disponibilidade de Estoque;
- Flexibilidade Empresarial
- Qualidade na prestação dos serviços em assistência técnica, entre outros.

Em muitos países há uma legislação agindo no processo de regulamentação das devoluções características do pós-venda. No Brasil, a maior conscientização e o aumento nos índices de reclamações nos órgãos de proteção e defesa do consumidor (PROCONS) por parte dos consumidores faz também com que as organizações repensem seus produtos e embalagens de forma a reduzir o impacto deste na natureza.



Figueiredo (2002) fala nos movimentos de defesa do consumidor como fatores motivadores e qualificadores para a estruturação de um bom serviço pós-vendas. O Código de Defesa do Consumidor (CDC) dispõe do ato da troca de produto dentro do prazo de garantia como responsabilidade do fabricante, muito embora, por motivos de relacionamento e aproximação com o cliente, tal atividade acabe se deslocando na cadeia para o varejista, responsável pela venda do produto (CDC, apud LEITE, 2011). Outro artigo pertinente e que influi diretamente para as compras à distância, tal como é a via Internet, expõe que o consumidor ainda pode desistir de sua mercadoria ou serviço, solicitando devolução até o prazo de sete dias a contar do recebimento. Quanto aos vícios constatados na mercadoria, o consumidor tem até trinta dias para efetuar a reclamação em produtos não duráveis e até 90 dias para produtos duráveis.

Por fim, caso o vício não seja sanado, pode o consumidor solicitar a substituição, restituição ou, ainda, abatimento proporcional ao preço pago (CDC, Art. 13- I; Art. 18 - §1º I, II e III; Art. 26 - I, II e Art. 49). A expectativa do consumidor é a de que o serviço pós-venda seja um próprio atributo do produto, tal como a qualidade e o preço os são, responsáveis pela satisfação do cliente (FIGUEIREDO, 2002). Enfim, a logística reversa de pós-venda permite à organização a conquista da vantagem competitiva por intermédio do oferecimento de um serviço diferenciado, capaz de agregar valor para o cliente e fidelizá-lo, reduzindo o índice de retornos por intermédio do gerenciamento (LEITE, 2009). Mas, para isso, ela deve fazer parte dos canais e estruturar-se seguindo o alinhamento organizacional amplo e consolidado, capaz de aproveitar o máximo de resultados que o processo reverso possa oferecer, seguindo as necessidades que o seu nicho de atuação implica.

## **OBJETIVO E METODOLOGIA DA PESQUISA**

A presente pesquisa pode ser classificada por uma pesquisa de natureza exploratória, de natureza qualitativa através de uma pesquisa bibliográfica, realizada por meio de levantamentos em fontes secundárias, a qual compreendeu consultas em livros particulares, artigos científicos, bibliotecas, sites de universidades revisando os bancos de teses, dissertações e monografias. Possibilitando uma visão geral sobre logística reversa. Tendo como principal finalidade mostrar a importância na aplicação da mesma como ferramenta de vantagem competitiva, tem objetivos exploratórios por se tratar de estudos de artigos e livros, o procedimento desta pesquisa está na busca por referenciais bibliográficos que tratam do referido assunto e tem por natureza ser qualitativo.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nesta pesquisa foram utilizados vários materiais que definem, tratam e exploram o conceito de logística reversa. Esses materiais contabilizam: 15 livros, divididos em Gerenciamento da cadeia de suprimentos, Logística Reversa, Introdução a teoria geral da administração e outros livros que abordaram a temática,



disponíveis na Faculdade Santíssimo Sacramento. Foram ainda utilizados 16 artigos científicos sobre a temática, disponíveis na base de dados Scielo, uma monografia disponibilizada pelo professor e coordenador do curso de engenharia de produção, Adeildo Magalhães. Foi realizado um levantamento bibliográfico e com o auxílio destes materiais e foi possível chegar aos objetivos propostos nesta pesquisa.

Autores de suma importância contribuíram para o desenvolvimento e enriquecimento do trabalho, entre eles, Rodrigues (2001), Cottrill (2004), Ballou (2006), trazendo conceitos bem amplos e detalhados do que seria a logística tradicional, nos ajudando a atender o processo e o cenário em que as empresas se apresentam diante deste novo conceito.

Já Chopra e Meindl (2003), Ballou (2006), abordam a continuação do processo de Logística que se dá com a parte integrante deste processo, a chamada Gestão da Cadeia de Suprimentos. E Davis, Aquilino, Chase (2001) mostram a cadeia de suprimentos como parte essencial e de fundamental importância, que se dá com a fabricação do produto, indo da matéria-prima até a entrega do produto acabado ao cliente pelo fornecedor.

Através de Leite (2003), Brito (2005), Leite (2009), principais enriquecedores deste trabalho, definimos e entendemos os objetivos da logística reversa dentro das organizações de forma a torna-la um fator de diferencial competitivo, atuando de forma estratégica, através das suas duas grandes áreas, a de pós-consumo e pós-vendas.

Autores como Guarnieri (2011), Leite (2009), abordam o processo de logística reversa como fator de diferenciação empresarial. Esses autores mostram os verdadeiros motivos que levam as empresas a adotarem a política de logística reversa nas organizações, bem como suas vantagens em relação a seus concorrentes.

O estudo permitiu apontar que além do fator ambiental culminado com a Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), há também fatores relacionados a imagem da empresa, permitindo ver o quanto a logística reversa tem recebido destaque dentro das organizações e como sua imagem que antes era de geradora de custos, passou a ser vista como ferramenta estratégica de diferenciais competitivos para as empresas.

Chaves e Batalha (2008) destaca que ainda existem muitos desafios para a realização da logística reversa, pois os diversos processos de produção industrial geram diferentes tipos de resíduos. Para cumprir as leis da PNRS as empresas investem alto em estratégias de logística, reciclagem e disposição final de seus resíduos. Essas e outras medidas preventivas e educativas contribuem para a redução dos impactos sofridos pelo meio ambiente, além de garantirem uma boa imagem para as empresas que se destacam em seus projetos. Além disso, muitas delas acreditam que este será um diferencial para suas marcas no futuro.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**



Este estudo teve por objetivo mostrar através de estudos bibliográficos a importância da logística reversa como instrumento de diferencial competitivo nas empresas. A execução desta pesquisa fez entender todo processo logístico, bem como identificar as principais políticas e procedimentos que as empresas adotam relativos à gestão do fluxo reverso.

A necessidade da realização deste processo é de grande importância para o sucesso de uma empresa, pois além de agregar valores socioambiental, atua também no sentido econômico da empresa, através da redução dos custos por matéria prima, provenientes dos retornos desta cadeia de suprimento.

Esta pesquisa além de proporcionar conhecimento sobre a Logística Tradicional e suas áreas de atuação que abordei na introdução desta monografia, permitiu também ganhos de conhecimento no que seria o desenvolvimento sustentável e sua importância, de que é possível realizar qualquer processo de maneira a reduzir os impactos e ainda assim, desenvolver atividades de modo a pensar não só dos resíduos originários dos processos produtivos e do pós-consumo, mas de todo ciclo de vida dos produtos. Percebe-se também a forte ferramenta que a Logística Reversa é, por proporcionar um fortalecimento competitivo através da utilização de políticas que possibilitem o estreitamento com o cliente, facilitando a troca de produto, fidelização dos clientes e a diferenciação em relação aos seus concorrentes.

Através do conhecimento adquirido através desta revisão sugiro as empresas que apliquem esta ferramenta em seu processo, mesmo sendo considerado muito caro, por se tratar de um processo complexo, esse processo de retorno dos produtos traz a empresa uma lucratividade, percebida em longo prazo. Porém mesmo assim, hoje é considerado o processo mais correto, tanto no âmbito social, quanto no econômico e ambiental.

Embora existam dificuldades e limites enfrentados, para mim este aumento no nível de serviço oferecido pela Logística Reversa fortalece a cadeia de valor de uma empresa que, quando bem configurada, reforça sua vantagem competitiva, potencializando tanto a estruturação, operacionalização como o desempenho desta em suas atividades específicas, já que, propõe uma forte diferenciação da imagem corporativa. Quando as empresas não percebem a logística reversa como atividade capaz de gerar vantagem competitiva, os benefícios econômicos e financeiros ficam comprometidos, impossibilitando assim o crescimento dos negócios.

## REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

IBGE - Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default.shtm>>. Acesso em 03 abr. 2015.

CHAVES, Gisele de Lorena Diniz; BATALHA, Mário Otávio. Os consumidores valorizam a coleta de embalagens recicláveis? Um estudo de caso da Logística reversa em uma rede de hipermercados. São



Carlos, SP, 2006. Engenharia de Produção – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR, São Carlos.

LIVA, Patrícia Beaumord Gomes; PONTELO, Viviane Santos Lacerda; OLIVEIRA, Wedson Souza. Logística reversa – I. Disponível em: <<http://files.newlogistica.webnode.com.br/200000049b55e4b5db5/LOGISTICA%20REVERSA%2001.pdf>> . Acesso em: 07 Fev. 2015.

LEITE, Paulo Roberto. Logística Reversa: meio ambiente e competitividade. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

LEITE, Paulo Roberto. Logística Reversa: Meio Ambiente e Competitividade. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LEITE, Paulo Roberto. Logística reversa: Nova área da logística empresarial. 2009. Disponível em: <<http://www.meusite.mackenzie.com.br>>. Acesso em 16 mar. 2015.

LEITE, P. R.; BRITO, Eliane P. Z; MACAU, F. & POVOA, A. O papel dos ganhos econômicos e de imagem corporativa na estruturação dos canais reversos. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. v.4, n.4, p.26-36, Set/Dez, 2006.

CHAVES, G. L. D; MARTINS, R. S. Diagnóstico da logística reversa na cadeia de suprimentos de alimentos processados no oeste paranaense. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901990000100011&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901990000100011&lang=pt)>. Acesso em: 15 mai. 2015.

FIGUEIRÓ, Paola Schmitt. A logística reversa de pós-consumo vista sob duas perspectivas na cadeia de suprimentos. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-graduação em Administração, Porto Alegre, 2010.

PNRS-Política Nacional de Resíduos Sólidos. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/pol%C3%ADtica-de-res%C3%ADduos-s%C3%B3lidos>>. Acesso em: 18 de Mai. 2015.

ROGERS D.S; TIBBEN-LEMBKE, R.S. Going backwards: Reverse Logistics Trends and Practices. The University of Nevada, Reno. Center for Logistics Management, Reverse Logistics Council, 1998.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In.: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-10.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

GUARNIERI, Patrícia. Logística Reversa: em busca do equilíbrio econômico e ambiental. 2011. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books/about/Log%C3%ADstica\\_Reversa\\_em\\_busca?hl=pt-BR](https://books.google.com.br/books/about/Log%C3%ADstica_Reversa_em_busca?hl=pt-BR)>. Acesso em: 21 abr. 2015.

BOWERSOX, Donald J. CLOSS, David J. Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FIGUEREDO, Kleber. A Logística do Pós-Venda. Artigo do Centro de Estudos em Logística. Rio de Janeiro: COOPEAD-UFRJ, 2002. Disponível em: <[http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1102&Itemid=225](http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=1102&Itemid=225)>. Acesso em: 18 mai 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de Metodologia Científica. 3.. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

COTTRILL, K. Return to sender. Traffic World, v. 262 (7): p. 17-18, 2000.