

## LOGÍSTICA REVERSA COMO FONTE COMPETITIVA NAS EMPRESAS

### REVERSE LOGISTICS AS A COMPETITIVE SOURCE IN COMPANIES

PIRES, Luciano José <sup>1</sup>  
STADLER, Humberto <sup>2</sup>

**RESUMO:** A logística reversa é um termo bastante genérico, no seu sentido mais amplo significa todas as operações relacionadas com a reutilização de produtos e materiais. É uma nova área da logística empresarial que atua de forma a gerenciar e operacionalizar o retorno de bens e materiais após sua venda e consumo. Devido a legislações ambientais mais rígidas e maior consciência por parte dos consumidores as empresas estão não só utilizando uma maior quantidade de materiais reciclados mais como também tendo de se preocupar com o descarte ecologicamente correto. Com isso todas as empresas têm feito da logística reversa uma grande estratégia em seu planejamento de negócio. O trabalho vem mostrar oportunidades em redução de custo e destacar alguns conceitos básicos sobre a logística reversa.

**Palavra Chave:** Logística Reversa; Gestão Estratégica; Custos.

**ABSTRACT:** *Reverse logistics is a rather generic term, in its broadest sense means all operations related to the reuse of products and materials. It is a new area of business logistics that acts in order to manage and operationalize the return of goods and materials after their sale and consumption. Due to tougher environmental legislation and increased consumer awareness, companies are not only using more recycled materials but also having to worry about eco-friendly disposal. With this all companies have made reverse logistics a great strategy in their business planning. The work comes to show opportunities in cost reduction and highlight some basic concepts about reverse logistics.*

**Keywords:** *Logistics Reverse; Strategic management; Cost.*

---

<sup>1</sup> Mestre em Marketing e Gestão Empresarial - Universidade Internacional de Portugal – profmepires@gmail.com

<sup>2</sup> Doutor em Administração - Universidad de León - stadlerplatano@uol.com.br

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas necessitam cada vez mais de distribuição rápida e eficaz, com agilidade nas entregas sendo este um dos fatores decisivos para escolha do consumidor. Para Martins (2003, p. 5), “a logística constitui um conjunto de técnicas de gestão da distribuição e transporte dos produtos finais, do transporte e manuseio interno às instalações e do transporte das matérias-primas necessárias ao processo produtivo.”

A logística planeja, realiza as operações e faz o controle das mercadorias que estão envolvidas nos mais diversos processos. A logística tem aplicado esforços no estudo dos fluxos de mercadorias e informações dentro da cadeia de suprimentos, enfocando o fluxo produtivo direto. Ou seja, desde o fornecimento da matéria-prima até a disponibilização do produto final ao consumidor.

Segundo Ballou (1993), ela estuda a melhor forma de se atingir um melhor nível de rentabilidade na distribuição de produtos até o consumidor, planejando, organizando e controlando o movimento e estocagem, de forma a proporcionar facilidade no fluxo de mercadorias.

É fator importante para a sobrevivência e manutenção das empresas. A logística empresarial funciona como ferramenta estratégica para as organizações que convive em um ambiente competitivo. A distribuição de produtos de forma eficaz aos consumidores proporciona um diferencial ao cliente. O crescente volume de bens oferecidos tem acelerado o processo de distribuição, onde o fornecimento de um produto em local ideal e tempo, é fundamental para que as empresas possam se destacar no mercado.

Segundo Leite, a importância econômica da distribuição, seja sob o aspecto conceitual mercadológico ou sob o aspecto concreto operacional da distribuição física, revela-se cada vez mais determinante para as empresas, tendo em vista os crescentes volumes transacionados, decorrentes da globalização dos produtos e das fusões de empresas, e a necessidade de se ter o produto certo, no local certo, no tempo certo, atendendo a padrões de níveis de serviços diferenciados ao cliente e garantindo seu posicionamento competitivo no mercado (LEITE, 2017).

A logística é muito importante para as organizações, uma vez que com o desenvolvimento dos processos produtivos, a necessidade da cadeia de distribuição é fundamental para a transferência de produtos aos consumidores e empresas.

O aumento de bens produzidos trouxe junto uma preocupação com o meio ambiente e tem despertado na população a consciência ecológica. A distribuição de produtos desenvolveu-se de forma rápida e eficaz, porém a preocupação por parte das organizações, quanto ao reaproveitamento desses produtos após o seu descarte não acompanhou esse desenvolvimento.

Existem algumas raras exceções, como é o caso da reciclagem de embalagens de alumínio que é praticada algum tempo. O aumento no uso de embalagens e descartáveis demonstra a despreocupação com processos de reciclagem (BALLOU, 1993).

Segundo Leite, (2003) e Dong Chen, (2003) apud Oliveira e Raimundini, (2005), grande parte dos produtos que são consumidos e depois descartados, podem passar pelo processo de reciclagem. Eles podem ser reaproveitados por meio da reintegração ao processo produtivo.

Dentro desse contexto surge a logística reversa. Tema com grande importância para as organizações sejam elas industriais comerciais ou de serviços. De forma geral a logística reversa, trata do retorno de produtos consumidos e/ou não utilizados, por meio de canais de distribuição. Assim como nos processos produtivos diretos, a logística reversa faz o planejamento, implementa e controla o fluxo inverso ao fluxo produtivo direto, procurando agregar valor a esses produtos, reintegrando-os ao processo produtivo e de negócios.

Já Felizardo e Hatakeyama (2005) destacam que, a organização que programar o processo reverso em sua cadeia produtiva, agregará valor à sua imagem frente à sociedade, beneficiando o meio ambiente, estabelecendo inclusive novas oportunidades de negócios, trazendo também outros benefícios tais como a geração de postos de trabalho, revertendo assim em benefícios ao meio no qual está inserida.

Este artigo tem por objetivo responder o seguinte questionamento: Qual objetivo da logística reversa nas empresas? A metodologia adotada foi de revisão bibliográfica.

## 2. FUNDAMANTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Logística Reversa

A logística é responsável por planejar, implementar e gerenciar, de forma eficaz, produtos e informações ao longo da cadeia. Ao contrário da logística direta, a logística reversa por enquanto não conta com uma estrutura suficiente para fazer fluir, de forma eficiente, todos os resíduos, embalagens, produtos, entre outros, gerados pela cadeia de distribuição direta.

Foi nos anos 90, que segundo Chaves e Martins (2005), surgiram novas abordagens sobre o assunto, destacando o aumento da preocupação com questões ambientais, legislação nessa área, órgãos de fiscalização e a preocupação com as perdas por parte das empresas, como aspectos que contribuíram para a evolução do tema logística reversa.

Segundo Zikmund e Stanton apud Felizardo e Hatakeyama (2005), a conceituação mais antiga sobre logística reversa data do início dos anos 70. Onde se aplica os conceitos de distribuição, porém voltados para o processo de forma inversa, com o objetivo de se atender as necessidades de recolhimento de materiais provenientes do pós-consumo e pós-venda.

No final dos anos 70, Ginter e Starling apud Felizardo e Hatakeyama (2005), destacaram a logística reversa dando uma maior atenção para os aspectos da reciclagem e suas vantagens para o meio ambiente, e também seus benefícios econômicos, além da importância dos canais reversos como forma de viabilizar o retorno dos efluentes. Lambert e Stock (1981) apud Felizardo e Hatakeyama (2005), destacaram a logística reversa como [...] o produto seguindo na contramão de uma rua de sentido único pela qual a grande maioria dos embarques de produtos flui em uma direção. Nesta conceituação percebe-se a logística reversa fazendo o sentido contrário ao da logística direta.

De forma mais abrangente, Leite (2003) conceitua logística reversa da seguinte maneira: A logística reversa é responsável por tornar possível o retorno de materiais e produtos, após sua venda e consumo, aos centros produtivos e de negócios, por

meio dos canais reversos de distribuição agregando valor aos mesmos.

A alta competitividade das empresas, grande fluxo de informações juntamente com o avanço tecnológico, a rapidez com que o produto é lançado no mercado e o crescimento da consciência ecológica quanto às consequências provocadas pelos produtos e seus descartes no meio ambiente, estão contribuindo para a inclusão de novos comportamentos por parte das organizações e da sociedade de um modo geral, sinalizando assim para uma valorização maior dos processos de retorno de produtos e materiais descartados no meio ambiente. Chaves e Martins (2005) destacam um outro aspecto que está ocasionando o crescimento da importância da logística reversa nas operações de logística empresarial.

Segundo eles, a causa desse crescimento dá-se ao grande potencial econômico que possui o processo logístico reverso e que no momento não tem sido explorado como deveria.

## 2.2 Importância da Logística Reversa

A Europa, particularmente a Alemanha, é pioneira na legislação sobre o descarte de produtos consumidos. (ROGERS & TIBBEN-LEMBKE, 1999). Administração de devoluções (que é chamada de Logística Reversa por Lambert) envolve o retorno dos produtos à empresa vendedora por motivo de defeito, excesso, recebimento de itens incorretos ou outras razões, assim diz (LAMBERT, 1998).

O maior problema apontado por Caldwell (1999) é a falta de sistemas informatizados que permitam a integração da logística reversa ao fluxo normal de distribuição. Por esta razão, muitas empresas desenvolvem seus próprios sistemas ou terceirizam este setor para firmas especializadas, mais capacitadas a lidar com o processo.

Apesar de muitas empresas saberem da importância que o fluxo reverso tem, a maioria delas tem dificuldades ou desinteresse em implementar o gerenciamento da logística reversa. A falta de sistemas informatizados que se integrem ao sistema existente de logística tradicional (CALDWELL, 1999), a dificuldade em medir o impacto dos retornos de produtos e materiais, com o conseqüente desconhecimento da

necessidade de controlá-lo (ROGERS & TIBBEN-LEMBKE, 1999), o fato de que o fluxo reverso não representa receitas, mas custos e como tal recebem pouca ou nenhuma prioridade nas empresas (QUINN, 2001), são algumas das razões apontadas para a não implementação da logística reversa nas empresas.

Lambert (1998) apontam à logística desempenhando importante papel no planejamento estratégico, e como arma de marketing nas organizações. Empresas com um bom sistema logístico conseguiram uma grande vantagem competitiva sobre aquelas que não os possuem. Sua grande contribuição é na ampliação do serviço ao cliente, satisfazendo exigências e expectativas. Os autores pesquisados afirmam colocar a Logística Reversa como parte fundamental do sistema logístico das empresas.

O que se percebe é que é apenas uma questão de tempo até que a logística reversa ocupe posição de destaque nas empresas. As empresas que forem mais rápidas terão uma maior vantagem competitiva sobre as que demorarem a implementar o gerenciamento do fluxo reverso, vantagem que pode ser traduzida em custos menores ou melhora no serviço ao consumidor.

Uma integração da cadeia de suprimentos também se fará necessária. O fluxo reverso de produtos deverá ser considerado na coordenação logística entre as empresas.

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia utilizada pode ser classificada quanto aos seus objetivos como pesquisa exploratória, isto é, para um maior aprofundamento do conhecimento teórico e compreensão do assunto estudado e, pesquisa descritiva, onde é determinado o problema e suas relações.

Já em relação ao tipo de pesquisa, o trabalho empregou pesquisa bibliográfica documental, pois esta oferece meios que auxiliam na definição e resolução dos problemas já conhecidos, e também permite explorar novas áreas onde os mesmos ainda não se cristalizaram suficientemente.

A pesquisa teve base em fontes secundárias tais como, livros, periódicos e

artigos, que abordam como tema principal, estratificação de risco no pronto atendimento.

Segundo Gil (2006) a pesquisa bibliográfica pode ser conceituada da seguinte forma: “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. [...] Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas.”. As pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. (GIL, 2006)

Para tanto foi utilizada como principal fonte de dados o SCIELO, PUBMED, entre outras de igual importância.

A pesquisa foi realizada através de um estudo e análise de todos os materiais informativos recolhidos, procurando a significação e os esclarecimentos das correlações sobre o tema aqui proposto.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho mostrou o desenvolvimento da logística reversa e o seu enquadramento com parte da administração de recuperação de materiais. Passa-se então para a importância estratégica e para a redução de custos dentro das empresas, razão pela qual ela vem cada vez mais ocupando um lugar de destaque dentro das organizações, muito embora ainda de maneira muito incipiente.

Tratou-se então de custos logísticos e que, com a inclusão de um sistema de logística reversa, necessitam da abordagem do custeio do ciclo de vida total, já que, com o retorno dos produtos às empresas, por qualquer que seja o motivo, esta passa a ser responsável pelos produtos até o final de sua vida útil.

Foi abordado que existem poucos sistemas de informação já desenvolvidos e específicos para lidar com logística reversa, daí a necessidade do desenvolvimento interno de sistemas de informações. O gerenciamento da cadeia de suprimentos é outro ponto fundamental para a logística reversa.

A logística reversa é uma ferramenta indispensável na busca de vantagem competitiva e controle operacional das empresas, além de atender a requisitos legais.

Porém, ainda necessita de reestruturação para adequar os procedimentos e aplicações de sistemas necessários ao fluxo do processo. A implantação da logística reversa contribui para a tomada de decisões da empresa e deve ser considerada em todo o ciclo de vida do produto, e como verificado, não sendo analisada apenas ao final da vida útil do bem. No cenário atual, a logística reversa deve ser planejada e estruturada como fonte de suprimento de matéria-prima para o processo produtivo.

O conhecimento de toda a cadeia onde se insere a empresa e a participação ativa e consciente de todos os integrantes torna-se pontos críticos para o total desenvolvimento da logística reversa, sendo que sem isto tudo pode se perder.

Com isso nota-se a possibilidades de reduções de custos em montantes consideráveis, bastando à aplicação de um bom sistema reverso de logística. A logística reversa é importante para a empresa desde que seja devidamente gerenciada durante o ciclo de vida do produto e adequada à legislação pertinente, trazendo benefícios para a empresa, assim como, melhorar sua imagem no mercado.

## REFERÊNCIAS

ATKINSON, A. A., BANKER, R. D., KAPLAN, R. S. & YOUNG, S. M. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial**: Transportes, administração e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BARBOSA, A.; BENEDUZZI, B.; ZORZIN, G.; MENQUIQUE, J. E LOUREIRO, M. C. - **Logística reversa**: O reverso da logística. bowersox, d j. logisticalmanagement - a systems integration of physical distribution, manufacturing support and materials procurement. new york: macmillan, 1986.

CALDWELL, B. **Reverse logistics**. Informationweek, 12 abr. /1999.

CHAVES, G. L. D.; MARTINS, R. S. **Diagnóstico da logística reversa na cadeia de suprimentos de alimentos processados no oeste paranaense**. VIII Simpósio de Administração da Produção, logística e operações internacionais (SIMPOI), ago. 2005, São Paulo. Anais. São Paulo: FGV, 2005.

DE BRITO, M. P., FLAPPER, S. D. P. & DEKKER, R. **Reverse logistics a review case studies**. Econometric Institute Report, 21 mai./2002.



FELIZARDO, J. M.; HATAKEYAMA, K. **A logística reversa nas operações industriais no setor de material plástico.** XXIX Encontro da ANPAD (ENANPAD), set. 2005, Brasília. anais... Brasília, 2005.

HORNGREEN, C. T., FOSTER, G. & DATAR, S. M. - **Contabilidade de custos** 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KIM, H. **Manufactures profit by managing reverse supply chains.** krikke, h. recovery strategies and reverse logistics network design. holanda: beta institute for business engineering and technology application, 1998.

LACERDA, L. **Logística reversa uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais.** Artigos cel. 2002..

LAMBERT, D. M. **Administração estratégica da logística.** São Paulo: Vantine consultoria, 1998.

LEITE, P. R. **Logística reversa: Meio ambiente e competitividade.** 3 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2017.

MARTINS, P. G.; **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2005.

MARTINS, PETRÔNIO GARCIA; LAUGENI, FERNANDO PIERO. **Administração da produção.** 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

NETTO, R.M. **Logística reversa: uma nova ferramenta de relacionamento.** oliveira, e. b.; raimundini, s. l. aplicação da logística reversa: VIII Simpósio de Administração da Produção, logística e operações internacionais (SIMPOI), ago. 2005, São Paulo. ANAIS... São Paulo: FGV, 2005.