

***CURSOS – PALESTRAS - CONSULTORIA – EVENTOS***

[www.clrb.com.br](http://www.clrb.com.br)

[clrb@clrb.com.br](mailto:clrb@clrb.com.br)

TEL: 11 98111 5203

**LOGÍSTICA REVERSA: RETÓRICA E PRÁTICA**

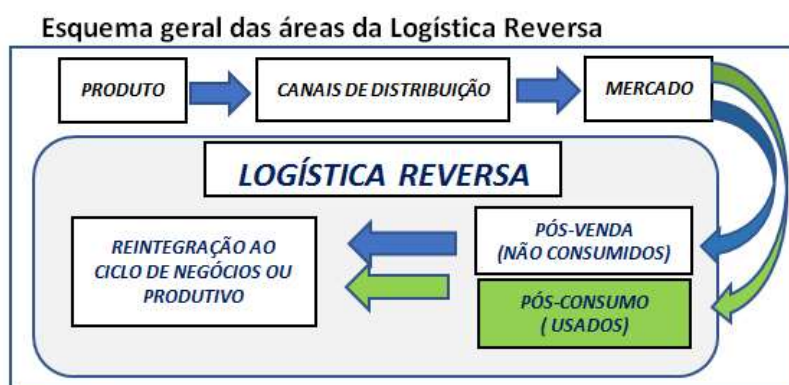
Autoria de PAULO ROBERTO LEITE

PUBLICADO NA REVISTA TECNOLÓGICA EM JANEIRO 2020

A logística reversa tem sido referida constantemente no Brasil e no mundo, seja pela preocupação crescente com a sustentabilidade ambiental ou pela oportunidade de competitividade empresarial, relacionada às suas operações e equacionamento do retorno de produtos do mercado.

O equacionamento logístico do retorno dos produtos consumidos, ou usados, é o objeto da logística reversa de pós-consumo, que operacionaliza a ideia da economia circular, enquanto o de produtos ainda não consumidos, que retornam pela cadeia de suprimentos, é o objeto da logística reversa de pós-venda.

Resumimos essas ideias da logística reversa no esquema:



Ref. Leite 2009

Embora com procedimentos operacionais semelhantes, envolvendo macroprocessos similares, essas duas áreas distinguem-se pela natureza dos produtos de retorno e pelas características totalmente diferentes dos agentes ou players das cadeias reversas por onde fluem os produtos ou materiais que retornam, o que justifica ter sido estudada e tratada em meus livros desde a primeira edição, em 2003. Embora ainda pouco explorada na prática, a logística reversa oferece potencial de ganhos sob as perspectivas econômica, de fidelização de clientes, de reforço de imagem empresarial, entre outras.

Este artigo sintetiza alguns aspectos atuais dessas áreas.

**Logística reversa de pós-consumo**



**PROF. PAULO ROBERTO  
LEITE**

## ***CURSOS – PALESTRAS - CONSULTORIA – EVENTOS***

[www.clrb.com.br](http://www.clrb.com.br)

[clrb@clrb.com.br](mailto:clrb@clrb.com.br)

TEL: 11 98111 5203

O interesse crescente desta área nos últimos anos no Brasil decorre da promulgação da Lei nº 12.305 de agosto de 2010, denominada Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). Define resíduo sólido como um produto usado descartado pela sociedade, que ainda pode ser reaproveitado de alguma forma. Contrapondo-se ao conceito de rejeito, definido na lei como um produto ou material que não tem condições de reaproveitamento.

A PNRS determina que as empresas da cadeia de suprimentos se responsabilizem, de forma compartilhada, pelo equacionamento da logística reversa de resíduos sólidos. Essas operações envolvem indústria, comércio e uma pluralidade de produtos que tornam a logística reversa de pós-consumo complexa e de alto custo.

Essa legislação impacta a visão empresarial sobre os seus produtos de pós-consumo, aproximando-a da realidade inevitável deste equacionamento, pelos efeitos nefastos desses produtos e de seus materiais constituintes ao meio ambiente.

A regulamentação da lei exige um Acordo Setorial, documento oficial celebrado entre o governo federal e um setor empresarial, ou um Termo de Compromisso, no caso de governos estaduais, contendo basicamente planos de ação para a implantação da logística reversa. O estado de São Paulo tem exigido que empresas participem, individual ou coletivamente, de um Termo de Compromisso como condição para a obtenção da licença ambiental.

Para o êxito da PNRS será necessário enfrentar desafios nos transportes, nas indústrias de reaproveitamento dos resíduos, no mercado para absorver os produtos reaproveitados, entre outros. No entanto, talvez o mais importante seja a necessidade de ações governamentais que estimulem essas atividades, por meio de incentivos fiscais, tornando-as mais atrativas, gerando empresas com escala adequada, com certificações de qualidade, maior número de empregos, entre outros aspectos.

Percebe-se, portanto, a irreversibilidade para o cumprimento da PNRS e a premente necessidade de empresas se dedicarem com mais interesse e recursos a essa área extremamente fértil e com enorme potencial para empresas de serviços e de reaproveitamento desses resíduos.

No entanto, com raras exceções, a implantação da PNRS é lenta, mesmo em setores com acordos setoriais já firmados, e na maioria das empresas brasileiras a sua implantação sequer é cogitada, conforme pesquisa recente do Conselho de Logística Reversa do Brasil (CLRB), o que é lastimável.

## ***CURSOS – PALESTRAS - CONSULTORIA – EVENTOS***

[www.clrb.com.br](http://www.clrb.com.br)

[clrb@clrb.com.br](mailto:clrb@clrb.com.br)

TEL: 11 98111 5203

Algumas oportunidades de ganhos com a implantação de uma eficiente logística reversam de pós-consumo:

- Garantir uma imagem de empresa responsável pela prática de sustentabilidade ambiental, alinhando-se àquelas empresas que têm levado vantagem competitiva pela imagem de marca, pois os consumidores estão cada vez mais atentos e preferindo empresas com essas características;
- Reduzir riscos de ter seus produtos adulterados pelo uso indevido de componentes ou de uso de embalagens;
- Garantir obediência à lei, evitando dissabores atuais e futuros, além de penalizações que poderão ocorrer;
- Auferir redução de custos ao utilizar produtos ou materiais reaproveitados além de possibilidade de marketing ambiental;
- No caso de empresas fabricantes, participar direta ou indiretamente dos processos de reaproveitamento de seus produtos evitando rupturas em seu mercado, que aliás existem em grande quantidade em todos setores, garantindo tecnologia e qualidade assegurada dos produtos reaproveitados.

### **Logística reversa de pós-venda**

A implantação da logística reversa de pós-venda oferece ganhos financeiros e de diferenciação mercadológica para fidelização de clientes. O retorno de mercadorias é expressivo em diversos segmentos, especialmente no varejo físico e virtual.

O crescimento do comércio eletrônico no Brasil se deve à entrada de grandes conglomerados varejistas, inicialmente como um canal substituto e atualmente como canais complementares e interconectados, o chamado omnichannel. Para se ter uma ideia da importância desse canal, entre os anos de 2013 e 2018 as vendas no Brasil cresceram 50% (considerando que a partir de 2015 tivemos recessão), nos Estados Unidos 100% e na China 500%.

Os motivos de retorno de mercadorias são vários.

- Retorno comercial: erros de notas, de expedição, excessos de estoques, mercadorias em consignação, novas coleções ou modelos;
- Retorno legal: legislação de defesa do consumidor, recall etc.;
- Retorno por qualidade: defeitos, avarias, qualidade intrínseca, validade etc.;
- Retorno para assistência técnica: oportunidade e risco de imagem junto ao cliente.

O retorno ocorre por algum tipo de falha operacional que redunde em custos elevados quando comparados aos da logística tradicional. A logística reversa é uma das melhores formas de recuperação de falhas operacionais, mitigando os seus efeitos de

***CURSOS – PALESTRAS - CONSULTORIA – EVENTOS***

[www.clrb.com.br](http://www.clrb.com.br)

[clrb@clrb.com.br](mailto:clrb@clrb.com.br)

TEL: 11 98111 5203

insatisfação do cliente, reforçando a imagem da empresa, de suas marcas e a garantindo a fidelização do cliente.

Alguns aspectos peculiares da logística reversa de pós-venda permitem evidenciar sua relevância econômica em custos das operações empresariais.

- O número de operações envolvidas com o retorno é de 5 a 10 vezes maior que na logística tradicional, dependendo do tipo de produto tratado;
- Embalagem de proteção: os produtos retornados normalmente estão sem embalagem de proteção original, o que encarece sua manipulação, favorecendo danificações e perdas;
- Heterogeneidade dos produtos movimentados: cada carga ou remessa de retorno constitui-se de produtos de diversas naturezas, seja nas dimensões geométricas, peso, quantidade, fragilidade, entre outros aspectos, que evidentemente tornam mais difícil as operações e impactam os custos;
- Escala de atividade: as quantidades movimentadas são geralmente pequenas quando comparadas àquelas que vão para o mercado, contribuindo para custos maiores nos transportes, armazenagens e em outras movimentações;
- Frequência e quantidades pouco regulares: as movimentações não são rotineiras e as quantidades variam ao longo do tempo.

Além desses fatores, outros aspectos próprios de empresa pela falta de atenção a essa área poderão agravar ainda mais os custos.

- Falta de coordenação das operações: redundante em diversos típicos custos:

- Conflitos comerciais cliente-fornecedor: geram atrasos e indefinições que impactam os custos operacionais;
- Tempo de disponibilização do crédito: a coordenação das operações afeta diretamente a satisfação do cliente para obter a reposição dos produtos e os créditos;
- Conflitos internos: sem uma correta coordenação as áreas da empresa não apresentam fluidez nas informações e perdem eficiência.

- Falta de critérios e procedimentos definidos nas operações do retorno: relativo ao não conhecimento dos processos envolvidos e falta de mapeamento adequado deles. Neste caso, os custos ocorrem sem o conhecimento da empresa, sendo considerados como despesas gerais. Não os conhecendo perdem a oportunidade de economias de custos preciosos.

Algumas oportunidades de ganhos com a implantação de uma eficiente logística reversam de pós-venda:

***CURSOS – PALESTRAS - CONSULTORIA – EVENTOS***

[www.clrb.com.br](http://www.clrb.com.br)

[clrb@clrb.com.br](mailto:clrb@clrb.com.br)

TEL: 11 98111 5203

- Importantes reduções de custos operacionais no retorno de mercadorias pelo melhor conhecimento de seus processos e suas falhas, corrigindo-as e evitando retornos;
- Mitigação das eventuais falhas por meio de um serviço organizado e que torne satisfatório ao cliente reforçando sua imagem e fidelizando clientes, retorno do varejo e do comércio eletrônico;
- Fidelização à marca, conduzindo a novas compras com um serviço de assistência técnica bem organizado, estruturado não como custo, mas como investimento para garantir seus clientes;
- Nítida melhora na imagem de marca e fidelização junto aos clientes quando operacionaliza a retirada de mercadorias com baixo giro no varejo, redistribuindo-as para outros mercados.

A vivência profissional e pesquisas especializadas nas duas áreas da logística reversa têm demonstrado que são poucas as empresas perspicazes no Brasil que perceberam as vantagens de aprofundar conhecimentos e práticas em seus processos industriais e comerciais, de forma organizada e eficiente, auferindo importantes resultados.

É difícil ter que admitir, para quem atua nesta área há muito tempo, que embora muito referida atualmente, a logística reversa ainda é pouco praticada ou implantada como atividade organizada nas empresas brasileiras, justificando a ideia de retórica e prática do título deste artigo.

### **Referências**

Leite, Paulo Roberto – “Logística Reversa – Meio Ambiente e Competitividade”, São Paulo, editora Pearson Education, 2003 e 2009.

Leite, Paulo Roberto – “Logística Reversa – Sustentabilidade e Competitividade”, São Paulo, editora Saraiva, 2017.

**Paulo Roberto Leite**

*Presidente do Conselho de Logística Reversa do Brasil (CLRB)*

[clrb@clrb.com.br](mailto:clrb@clrb.com.br)  
[www.clrb.com.br](http://www.clrb.com.br)

