



LOGÍSTICA REVERSA - A COMPLEXIDADE DO RETORNO DE PRODUTOS

Autor: Prof. PAULO ROBERTO LEITE

ARTIGO PUBLICADO NA REVISTA TECNOLOGISTICA – DEZ 2009

Há algumas décadas pouco se falava de retorno de produtos, pois as quantidades e variedades de artigos eram muito menores quando comparadas às atuais. À medida que estas características de mercado foram se alterando, com a globalização e internacionalização dos mercados, com o acirramento da concorrência, a commoditização dos produtos, a necessidade mercadológica de encantar os clientes e fidelizá-los à marca ou à empresa, aumentam significativamente as quantidades e variedades de produtos indo para o mercado.

Como consequência lógica cresce também as quantidades e variedade de produtos que retornam do mercado tornando-o mais complexo e exigindo novas estratégias para o equacionamento eficiente e racional deste retorno, sejam produtos ainda sem uso, ou com pouco uso, ou produtos já consumidos.

Gradativamente a Logística Reversa passa a fazer parte da reflexão estratégica empresarial e importante para a sociedade em geral, na medida em ela tem como foco tanto as condições de operação do retorno como o diagnóstico e equacionamento das dificuldades e restrições ao retorno de diversas naturezas, e em variados mercados.

O equacionamento do retorno de produtos, usados ou não, reveste-se de complexidade de diferentes naturezas, conforme posiciona Leite (2003, 2009), por exigir condições prévias e essenciais ao retorno e por tratar de condições específicas para cada produto.

No caso de retorno de produtos de pós-venda ou não consumidos o retorno se dará através da própria cadeia de distribuição dos mesmos, o que de certa forma poderá facilitar a sua organização. O retorno para assistência técnica de produtos em geral, o retorno crescente no comércio eletrônico pela Internet, a flexibilidade crescente do varejo na troca dos produtos e de recuperação de falhas, etc., são alguns exemplos destas cadeias reversas.

Por outro lado, o retorno de produtos de pós-consumo reveste-se de complexidade maior pois exige de fabricantes e da cadeia direta o comprometimento com a responsabilidade estendida de seu produtos – EPR (extended product responsibility) – ou seja, a ideia que a responsabilidade dos fabricantes e da cadeia produtiva não cessa ao entregar o produto no mercado, mas continua visando o correto destino aos produtos usados.

A conscientização empresarial pelo equacionamento eficiente do retorno destes produtos através da Logística Reversa se evidencia atualmente seja pela possibilidade de geração de novos centros de lucratividade, pelo resultado positivo de prestação de serviços aos seus clientes, pela obrigatoriedade de legislações, pela proteção de sua imagem corporativa ou de marca, ou ainda pela contribuição à sua própria sustentabilidade.

O retorno eficiente de produtos nas duas grandes áreas de cadeias reversas de pós-consumo e de pós-venda requer condições favoráveis sob diversos aspectos:

Ø Mercado para o produto ou material revalorizado pela cadeia reversa: evidentemente como toda cadeia de suprimentos somente será movimentada em



condições eficientes quando possuírem mercado de destino para os produtos não consumidos, consertados ou reparados, remanufaturados, reciclados ou que contenham certo conteúdo de reaproveitamento. Esta condição, embora fundamental, revela restrições em certos casos, seja por preconceitos, falta de garantia de qualidade, desconhecimento, entre outros motivos.

Ø Tecnologia de revalorização dos produtos ou materiais: desde os processamentos iniciais até o seu reaproveitamento que possibilitem o reaproveitamento dos produtos de retorno.

Ø Rentabilidade em todas as fases de retorno: uma cadeia de suprimentos somente será eficiente se todos os atores atuantes no comércio ou indústria, formais ou não, tenham rentabilidade. Parece óbvio, mas é importante lembrar que a atividade empreendedora é movimentada pelo lucro em suas ações, mesmo que sejam subsidiadas. A experiência tem mostrado que a ineficiência de certas cadeias reversas é devida à falta de economia de escala suficiente e que, em muitos casos, a rentabilidade é baixa em um ou mais elos da cadeia, necessitando de subsídios de natureza diferentes. Exemplos claros são as cadeias reversas de pós-consumo de embalagens em geral, com as conhecidas exceções de materiais de alto valor agregado, e mais recentemente a do denominado lixo eletrônico, na qual a rentabilidade em alguns elos é difícil de ser atingida pelos valores relativos e pela concorrência entre materiais descartados pela sociedade.

Ø Logística Reversa: a eficiência da cadeia de retorno de produtos será obtida com o conhecimento ou aplicação de práticas tais como:

- Clareza dos objetivos estratégicos motivadores da implantação da logística reversa
- Características peculiares dos produtos retornados
- O mapeamento dos processos em todas as etapas do retorno
- O uso do benchmark, ou seja da experiência em outros processos.
- Implantação de procedimentos operacionais adequados em cada caso de retorno
- Treinamento de especialistas na seleção de destino dos produtos retornados
- Estabelecimento de normas gerais de operações
- Um sistema de informações que permita seu planejamento e controle de seus fluxos e custos.
- O planejamento da rede logística reversa (localização dos pontos de coleta, consolidação ou armazenagem, localização dos processos industriais de reaproveitamento se necessários, modais de transportes adequados), tanto quanto possível em conjunto com a rede logística direta
- Dotação de recursos adequados às atividades.
- Etc.

Em algumas situações as condições de rentabilidade em todas as etapas de retorno não se verificam e a eficiência da cadeia reversa é baixa, exigindo de acordo com Leite (2003, 2009) "fatores modificadores de mercado", através de legislações ou da prática espontânea de sustentabilidade empresarial.

Legislações têm sido uma das formas mais comuns de modificação das condições de mercado e aumento de eficiência no retorno de alguns produtos. Deve-se contudo lembrar que, o resultado de uma mudança positiva, em termos de eficiência no retorno de produtos, será conseguida com regulamentações que coloquem os diversos atores envolvidos, desde o fabricante até o consumidor final,

como participantes ativos do processo de retorno, permitindo a exeqüibilidade da mesma.

O retorno de produtos obedece a etapas, generalizadas por Leite (2003, 2009), que podem ser resumidas como segue e que apresentam grande diversidade e peculiaridades, necessitando portanto de soluções específicas em cada caso:

- Etapa 1 - Entrada do produto na cadeia reversa = coleta dos produtos.
- Etapa 2 - Consolidações quantitativas e geográficas dos produtos coletados.
- Etapa 3 - Seleção de destino dos produtos retornados.
- Etapa 4 - Processamentos industriais de reaproveitamento de produto ou materiais.
- Etapa 5 - Distribuição destes novos produtos ou materiais ao mercado.

Por outro lado, as condições de retorno apresentam uma diversidade de aspectos que influenciam diretamente nas soluções logísticas de retorno: a forma de coletar, transportar, armazenar, consolidar, processar industrialmente, selecionar, destinar os produtos ou materiais constituintes, exigirão diferentes soluções em função dos seguintes aspectos:

- Ø Localizações das fontes de entrada do produto na cadeia reversa
- Ø Dimensões físicas e peso do produto; densidade
- Ø Estado físico e Dimensões físicas
- Ø Riscos diversos: Periculosidade, fragilidade, roubo, etc.
- Ø Valor agregado do produto
- Ø Quantidades disponíveis nos locais de coleta
- Ø Existência ou não de Embalagem
- Ø Necessidade de processamentos prévios para movimentação
- Ø entre outros possíveis específicos

Evidencia-se desta forma a necessidade de atentar para as características logísticas do retorno de produtos pois as soluções a serem adotadas variarão consideravelmente tornando difícil a generalização de processos de retorno. A identificação e equacionamento destas características bem como as informações entre os diversos elos das cadeias reversas são vitais para a sua eficiência.

O correto equacionamento eficiente do retorno de produtos sem uso ou usados, através da Logística Reversa, exige portanto uma visão integrada de diversas áreas e aspectos multidisciplinares que certamente permitirão maior satisfação de clientes e da sociedade, contribuindo para a reduzir custos operacionais, melhorar ou reforçar a imagem e fidelização de clientes à corporação e à marca empresarial.