

LOGÍSTICA REVERSA: UMA NOVA OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO PARA UMA EMPRESA DE LOGÍSTICA – CASO DOS CORREIOS

MARCOS A. DE S. LEITE
ADELAIDE S. FIGUEIREDO

Mestrado de Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação
Universidade Católica de Brasília

RESUMO

Logística Reversa é tema relacionado às questões de preservação ambiental, em que materiais e produtos, no final de sua vida útil, são tratados adequadamente. Além disso, a logística reversa também pode significar um novo negócio para as empresas, a partir do momento em que conseguir desenhar seu canal reverso de forma sistematizada. Neste contexto, este artigo relata a experiência dos Correios na gestão dos fluxos reversos como uma nova unidade de negócio, a partir da infra-estrutura de logística já constituída nos Correios, contribuindo, não só para gerar receitas adicionais à empresa, mas também para exercer seu compromisso de empresa pública compromissada com a questão ambiental, no que tange aos serviços reversos por ela operados.

ABSTRACT

Reverse Logistics is a theme related to matters of environmental preservation, in which materials and products, by the end of their lifespan, are properly processed. Reverse Logistics can also present new business opportunities to firms, once they manage to design their reverse channel in a systemized manner. In a such a context, the present article displays the experience of the Brazilian Postal Services in managing reverse fluxes as a new business unit, from the already established logistic infrastructure of the Postal Services, which contributes not only to the generation of additional revenue but also helps the government-owned firm to exercise its commitment toward the environmental issue as far as the reverse services performed by it are concerned."

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais a distribuição tem se apresentado como fator importante para as empresas no que diz respeito às operações da distribuição física dos bens de consumo. O volume de mercadorias transacionado, em função da globalização, que coloca em diversas regiões do mundo produtos fabricados em locais distantes, tem aumentado muito. Dessa forma, tem importância estratégica adquirir condições de distribuição eficientes para atender ao cliente e garantir posição no mercado.

Bens são produzidos a partir das mais diversas matérias-primas, cuja vida útil tem sido cada vez mais curta. Além disso, as exigências dos clientes que procuram por produtos cada vez mais sofisticados, haja vista os produtos eletrônicos que, em tempo cada vez mais curto, se tornam obsoletos, faz com que a quantidade de resíduos eletro-eletrônicos aumente em proporções astronômicas, já que não encontram compradores de segunda-mão. Contribui para isso, também, o uso de matéria-prima mais barata, sem prejuízo da qualidade final dos produtos. Um exemplo disso é a utilização do plástico em larga escala pelas indústrias, em substituição, com algumas vantagens, aos metais.

A rápida expansão do comércio mundial com o aumento de transações comerciais, a exigência e procura por bens de consumo cada vez mais sofisticados, além de mudanças no meio ambiente, decorrentes, inclusive, do excesso de materiais inservíveis colocados na natureza, o "e-commerce", que gera um volume de cerca de 30% de devoluções das compras efetuadas, por razões diversas ("recall", por exemplo), têm evidenciado a importância de se tratar as questões que envolvem esse caminho inverso de vários produtos, desde o consumidor final até o fabricante ou indústria de reciclagem que, conforme Leite (1998), tratam-se de Canais Reversos de Distribuição.

Os Correios vêm adotando atitudes comerciais, buscando sensibilizar os seus clientes com a imagem de uma empresa que, além da prestação de serviços de logística tradicional e direta, está preocupada com a questão ambiental. Esta preocupação tem sido traduzida na atuação da logística reversa, com um eficiente gerenciamento do fluxo logístico, ou seja, do consumidor à sua origem.

Neste contexto, este artigo relata experiência da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT na gestão dos fluxos reversos, surgindo assim, uma nova unidade de negócio com grande potencial de crescimento, principalmente no que tange à logística reversa pós-consumo, ainda não explorada, a partir da infra-estrutura de logística já constituída nos Correios.

2. REVISITANDO OS CONCEITOS DE LOGÍSTICA – SUA RELEVÂNCIA

Segundo a Council of Logistics Management – CLM (1991), a logística é o processo de planejar, implementar e controlar o fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e informações relacionados desde o local de origem até o local de consumo, com a finalidade de satisfazer as necessidades dos clientes (Rogers e Lembke, 1998).

Buscando entender o conceito, Fleury (2000) comenta que a logística é um verdadeiro paradoxo e, ao mesmo tempo, uma das atividades econômicas mais antigas e um dos conceitos gerenciais mais modernos. É moderna porque considera dois conjuntos de mudanças; o primeiro são as mudanças econômicas, que criam novas exigências competitivas e a segunda são as mudanças tecnológicas, que tornam possível o gerenciamento eficiente e eficaz das operações logísticas, cada vez mais complexas e demandantes.

Bowersox e Closs (2001) observam; o objetivo da logística é atender ao cliente com o menor custo total possível; suas atividades permanecem constantes e acontecem em todo o mundo, 24 horas por dia, o ano todo, ressaltando que a logística é também a competência que vincula a empresa a seus clientes e fornecedores, em nítida abordagem externa.

Novaes (2001) complementa esses conceitos destacando que, com a logística, procura-se dar condições para que as empresas possam adquirir capacidade competitiva ao oferecer um serviço de qualidade ao cliente e favorecer a melhoria dos processos e atividades das empresas.

Em síntese, infere-se, a partir disso, que a infra-estrutura e as condições tecnológicas e de gestão da logística podem ser determinantes no desenvolvimento de um país e na competitividade das empresas.

2.1. Logística reversa

A respeito de logística reversa, embora esta já exista há algum tempo e tenha sua importância como atividade econômica e ambiental, não há ainda uma vasta literatura a respeito, principalmente no Brasil. Segundo Rogers & Tibben-Lembke (1998) o assunto começou a se tornar relevante na Europa e nos Estados Unidos, a partir do final da década de 90. Dentre as referências encontradas, Ballou (1989) trata o assunto como uma “Visão de Futuro”, a despeito de sua relativa importância econômica, se comparada com os canais diretos de distribuição.

Neste contexto, no sentido inverso da cadeia direta de distribuição estão os canais reversos de distribuição que, segundo Leite (1998), são constituídos pelo fluxo reverso de parte de produtos e materiais constituintes originados do descarte dos produtos após sua utilização e que, por várias razões, voltam ao ciclo produtivo.

Corroborando Leite, Rogers e Tibben-Lembke (1998) afirmam que, mais precisamente, logística reversa é o processo de movimentar bens desde o seu destino final com o propósito de recuperar valor ou para oferecer o descarte apropriado, ou seja, é a área da logística empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e as informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, por meio dos canais de distribuição reversos, agregando-lhes valor de natureza econômica, ecológica, legal, logístico, de imagem corporativa e outros.

Conforme ressaltado, a logística reversa trata o retorno de bens e materiais por vários canais de distribuição reversos. Assim, podem ser tratados os bens consumidos, os bens vendidos e retornados com defeitos. A figura 1 representa a estruturação desse fluxo

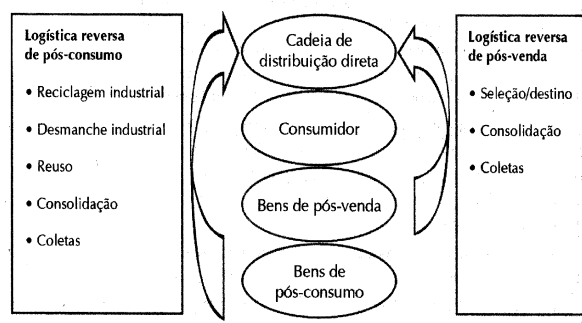


Figura 1- Área de Atuação e etapas reversas - Leite (2003)

Os canais de pós-consumo retornam os bens que têm sua vida útil esgotada, após o que são desmanchados e reciclados, gerando matéria-prima a ser utilizada na produção de novos produtos. Estes mesmos bens podem, também, ser destinados para utilização em segunda-mão, se não forem desmanchados. Já o fluxo reverso dos bens pós-venda trata os bens que retornam por razões diversas, desde a insatisfação do cliente quanto à qualidade até em razão de defeitos de fabricação.

Dessa forma, para Sucupira (2003), o retorno dos bens, ao longo da cadeia de suprimento pode acontecer por razões diversas:

- o cliente não ficou satisfeito com o produto e isso acontece, principalmente, nas compras feitas pela internet;
- o produto não tem a especificação correta e isso acontece nos casos de compras de peças do vestuário, como tamanho errado;
- o produto apresentou defeito;
- prazo de entrega ou validade vencido;
- o produto recebido chegou com condições contratadas erradas, como no caso da forma de pagamento.

Conforme argumentam Rogers e Tibben-Lembke (1998), o interesse na logística reversa tem aumentado e muitas empresas, que antes não dedicavam atenção e esforço para gerenciar e entender a logística reversa, começaram a se interessar e se preocupar em entendê-la, principalmente depois da estimativa de que, somente em 1997, o custo da logística reversa nos Estados Unidos foi de aproximadamente US\$ 35 bilhões de dólares, correspondendo 0,5% do custo total da logística.

No Brasil, segundo Leite (2003), a logística reversa tem seus canais mais delineados nos produtos pós-consumo com objetivo econômico. Estima-se que no setor de alumínio no Brasil o índice de reciclagem do alumínio corresponde a 25% da produção total, o que equivale uma economia de 95% de energia, ou seja, são gastos 15 kWh (quilowatt-hora) para fabricar um quilo de alumínio primário, contra 0,75 kWh para fabricar um quilo de alumínio reciclado, que possui as mesmas qualidades técnicas e de qualidade do primeiro. Observa-se, no Brasil, que para os produtos cuja reciclagem tenha algum valor econômico, o canal logístico está definido, embora não tenha ainda uma avaliação de otimização de sua modelagem.

Também atuando com a logística reversa por força do decreto 4.074, que regulamentou a lei federal 0074/2000 foi criado em 2001, o Instituto Nacional de Processamento de Embalagens Vazias, que em parceria com órgão públicos, agricultores, revendedores, entidades e empresas privadas, cooperativas, ONGs, associações de classe, patronais e de trabalhadores, recolheu até maio de 2004, aproximadamente, 1,381 milhões de toneladas de embalagens vazias derivadas de defensivos agrícolas.

A logística reversa tem papel importante sob o aspecto ambiental, no que diz respeito ao descarte ou processamento dos resíduos. Existe uma preocupação cada vez maior com a proteção do meio ambiente, no sentido de evitar a poluição e conseqüente deterioração da qualidade de vida. As indústrias estão sendo pressionadas por legislação que visam a reduzir o impacto dos resíduos industriais e de consumo no meio ambiente. Tem-se, assim, a Resolução CONAMA nº 257, de 30.06.99, que aborda os impactos ambientais negativos devido ao descarte inadequado de alguns tipos de pilhas e baterias usadas e trata de sua disposição final. Essa legislação passou a vigorar em 27/07/2000 no território nacional. Reidler & Gunther (2003) destacam que o custo estimado para a reciclagem de baterias de celulares apresentado por uma empresa no Rio Grande do Sul seria de aproximadamente R\$0,90 o quilo, o que representaria um custo adicional no preço da bateria em R\$ 0,20. Enfim, observa-se que a questão da logística reversa no Brasil tem ainda muito que caminhar, não só para otimizar os canais reversos economicamente viáveis, mas também estabelecer canais reversos de produtos que danificam o meio ambiente, canais esses que, por força da legislação, precisam ser estabelecidos e operados, seja pelos consumidores finais ou pelos fabricantes.

3 – SERVIÇOS DE LOGÍSTICA DOS CORREIOS

Consoante a sua posição de liderança no mercado de encomendas, em que se destacam o e-Sedex, o Sedex 10, reconhecidamente produtos modernos e voltados para o atendimento dos clientes mais exigentes, os Correios, em atitude de empresa sempre atenta às mudanças e com visão no futuro, assumiu presença mercadológica importante ao passar a atuar em Logística Integrada, em dezembro de 2002, vislumbrando que a concorrência de empresas internacionais estava operando no Brasil, mercado por demais promissor.

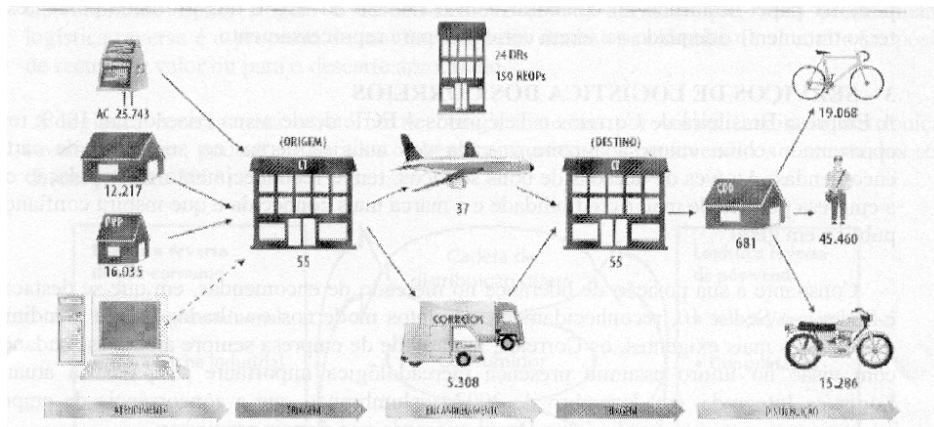


Figura 2 - Estrutura Logística dos Correios

O primeiro contrato firmado estabelecia a responsabilidade pela gestão dos armazéns da TIM, subsidiária de telefonia da Telecom Itália Móvel para a Região Sul do Brasil (Tim Sul), desde a estocagem e embalagem até a entrega dos aparelhos aos consumidores. Posteriormente, passaram a prover toda a cadeia de suprimentos da Tim Sul. Já com o contrato assinado com a Caixa Econômica Federal, os Correios passaram a operar toda a cadeia de suprimentos da CEF para a Região Nordeste, Norte e ao Estado de São Paulo.

Com os serviços de logística integrada, os Correios assumem a responsabilidade não apenas pela entrega de encomendas, mas por toda a cadeia de suprimentos da empresa cliente. Assim, os Correios deixam de ser apenas uma empresa de distribuição e passam a atuar em toda a cadeia logística do cliente, colocando-se no mercado como empresa inovadora e criativa e como provedora de soluções, deixando de atuar apenas no segmento 2PL, ou seja, como um operador simples, que recolhia a encomenda e a entregava ao destinatário. Inicia-se, então, sua atuação no segmento 3PL, o que significa que os Correios assumem a responsabilidade pela gestão da cadeia de suprimentos da empresa cliente, como no contrato com a TIM, estando preparada para adotar a 4PL, tipo de contrato em que a empresa administra o armazém do cliente por meio de contratos de terceirização com empresas de menor porte. A Figura 2 sintetiza a infra-estrutura dos Correios utilizada na sua operação logística.

Um outro ponto a ressaltar é que, pela preocupação com a melhoria dos seus processos, cada vez mais cresce a responsabilidade dos Correios sobre o destino de tudo que entrega aos seus clientes e o impacto que esses produtos causam ao meio ambiente. Portanto, a Empresa está atenta e em consonância com a legislação ambiental. Esta preocupação tem sido traduzida por meio da oferta de alguns serviços de logística reversa relacionados à devolução de encomendas por quebras e defeitos, as cartas e encomendas que não encontraram destinatário, a venda da sucata resultante do descarte de bens e materiais, o reaproveitamento de materiais para reprocessamento e pela coleta de equipamentos provenientes de contratos rescindidos.

3.1. Serviços de logística reversa dos Correios

O serviço de Logística Reversa nos Correios foi iniciado como um serviço opcional do e-SEDEX, quando do lançamento deste no mercado, em outubro de 2000. A necessidade de sua criação foi apontada no resultado da pesquisa de mercado realizada com os principais

competidores do segmento de “*e-commerce*”, em função do Código de Defesa do Consumidor.

A estratégia é fidelizar os clientes de contrato do segmento de encomendas expressas e não expressas e, para tanto, os Correios instituíram um conceito de serviço de coleta de mercadoria, adequadamente embalada, no endereço indicado pelo cliente de contrato de e-SEDEX, PAC e de contratos especiais, solicitado via internet pelo Sistema de Coleta - SCOL, e a remessa e entrega para o cliente solicitante, pela modalidade contratada, para atender clientes de contratos e-SEDEX, PAC e contratos especiais.

A implantação desse serviço procura beneficiar o cliente de contrato, agregando facilidade, comodidade, rapidez e segurança ao processo de devolução de produtos coletados em locais remotos do estabelecimento do contratante, nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste, para os serviços PAC, nas localidades abrangidas pelo e-SEDEX e nacional para os contatos especiais. Observa-se que os serviços logísticos reversos atualmente prestados pelos Correios caracterizam-se por serviços pós-venda e são ofertados como serviços complementares aos serviços logísticos já prestados.

Neste sentido, entre os clientes contratados destacam-se a DIRECTV, para a coleta e decodificadores dos assinantes que tiveram seus contratos encerrados. Neste caso, os Correios fazem a coleta do aparelho e fazem a devolução à DIRECTV. O contrato firmado com a NATURA prevê a devolução dos produtos recusados pelos clientes e, neste caso, a solicitação da coleta para devolução é feita de duas formas; pela consultora da Natura ou diretamente pela Natura. Já o contrato com a MULTIBRÁS prevê a coleta de eletrodomésticos e/ou peças defeituosas provenientes das vendas realizadas pela “holding” da C&S e Brastemp. Os Correios operam a coleta dessas peças já devidamente embaladas, dentro do padrão estabelecido.

Ainda existem os contratos com empresas do comércio virtual, cujo objetivo é a coleta e devolução das mercadorias recusadas pelos clientes do SUBMARINO, AMERICANAS.COM, entre outros. Vale observar que todos os contratos têm a característica de um canal reverso pós-venda, entretanto, a infra-estrutura logística dos Correios permite também oferecer o serviço logístico reverso pós-consumo.

Os serviços de Logística Reversa dos Correios permitem que a sua solicitação seja feita pela internet, facilitando o atendimento, a operação e o acompanhamento da prestação de serviços pelos Correios. Este gerenciamento é feito por meio do Sistema de Coleta – SCOL, sistema desenvolvido especificamente para os contratos de coleta de encomendas nos locais indicados pelo cliente. A figura 3 sintetiza como é o fluxo desse sistema, destacando a capacidade de abrangência dos Correios em atender fluxos reversos em canais pulverizados, principalmente, considerando que tem o mapeamento e acesso a todas localidades do país através do seu banco de endereçamento postal (CEP). Essa vantagem, aliada a sua estrutura logística, lhe permite ofertar um serviço logístico reverso de produtos em canais de produtos bastante pulverizados, tais como pneus e baterias, principalmente para baterias de celulares, considerando a tendência dos serviços logísticos reversos ofertados pelos Correios ser um serviço complementar aos serviços ofertados aos seus clientes, principalmente clientes de serviços logísticos integrados.

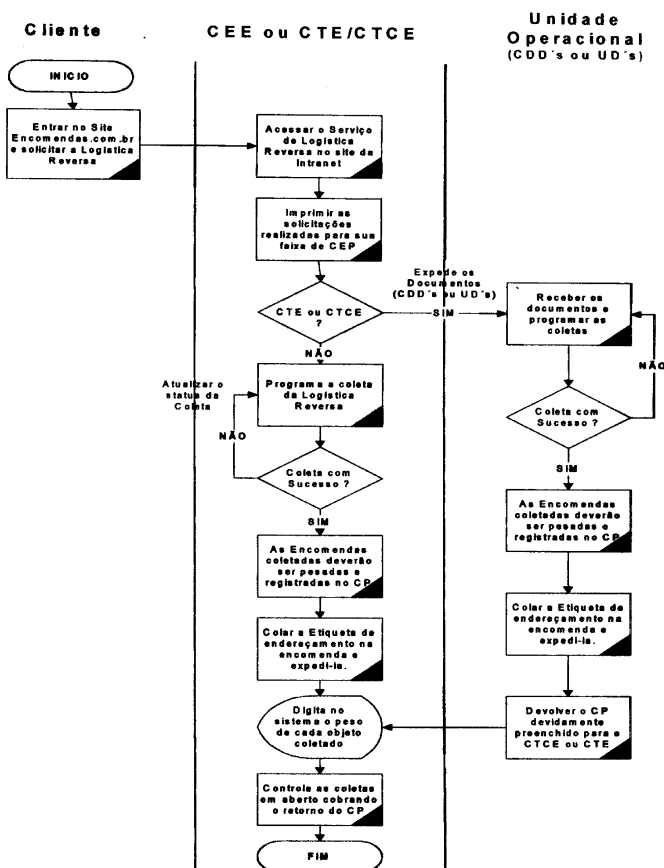


Figura 3 - Fluxo de coleta da Logística Reversa

Entretanto, vale destacar que esses serviços podem ser ampliados à medida que a legislação ambiental for estabelecendo a forma de reciclagem dos produtos pós-consumo. Ainda não estão claramente definidos os canais reversos de produtos eletro-eletrônicos, tais como: eletrodomésticos, computadores, entre outros, pois conforme argumenta Leite (2003) o valor residual desses bens, após a obsolescência de qualquer natureza (moda, status, tecnologia, novos recursos, etc), ou pelo desgaste natural, se comparados com o valor de um bem novo não oportunizam o crescimento do comércio de segunda-mão, mesmo porque os clientes procuram por novidades. Como consequência, o descarte desses bens tem sobrecarregado o meio ambiente, portanto, a força de uma lei estabelecendo uma destinação e o modo de operação do descarte adequado desses bens terá que ser definido de forma mais sistematizada, ou seja, é necessário delinear esses canais reversos.

4- CONCLUSÃO

Observa-se mundialmente uma preocupação crescente com a questão ambiental. Na Europa, a logística verde tem tido uma relevância cada vez maior, pois trata-se de uma ação de preservação ambiental associada à logística reversa. Os operadores logísticos devem

vislumbrar que essa mudança e as exigências que dela decorrem criam uma oportunidade para a exploração de um nicho de mercado que pode ser muito lucrativo, não só do ponto de vista econômico, mas também do ponto de vista ambiental.

Neste contexto, vale ressaltar que os Correios não só têm um grande potencial para ampliar sua atuação nesse mercado, mas também poderão fazer disso um diferencial de mercado, considerando que a preocupação com as questões ambientais permite agregar valor aos serviços prestados, pois, como já foi definido, os Correios têm como estratégia oferecer um serviço de logística integrada de reposição de peças *hightec* e de comércio eletrônico para produtos de alto valor agregado. Portanto, pode agregar a esses serviços a logística reversa, principalmente para as empresas de telefonia celular, no que tange à coleta de baterias de celulares. Esse é um mercado em expansão, e, se não definido o modo de operação desse canal reverso, poderá causar grandes danos a natureza, pois está se falando de um mercado que até maio/2004 atingiu 52,4 milhões de clientes, com crescimento médio previsto de 10% ao ano.

Dessa forma, observa-se que a oferta de serviços logísticos reversos pelos Correios não só é uma oportunidade de negócio, mas uma exigência de seus próprios clientes. Considerando a sua estratégia de negócio na oferta de serviços de logística integrada, percebe-se que a logística reversa vem sendo agregada como um diferencial de serviço ofertado pela empresa, mas, a partir da importância que a questão ambiental vem tomando, poderá ser analisada também como um fator competitivo, explorando inclusive as vantagens comparativas dos Correios em oferecer um serviço de logística verde, ou seja, poderá não só ofertar um serviço de logística integrada, mas um serviço integrado com o destino final do produto pós-consumo dos produtos ofertados pelos seus clientes, principalmente daqueles em que há uma legislação reguladora do destino pós-consumo, como é o caso das baterias de celulares.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ballou, R. H. (2001) *Gerenciamento da Cadeia de suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial*. Ed. Bookman, Porto Alegre.
- Bowersox, D. J. e D. J. Closs (2001) *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. Ed. Atlas, São Paulo.
- ECT capturado em http://intranetec/intranet/Noticiario/public_especial.cfm, em 04/05/2004)
- Fleury, P. F. (2000) *Logística Empresarial. A Perspectiva Brasileira*. Ed. Atlas, São Paulo.
- Leite, P. R. (2003) *Logística Reversa: meio ambiente e competitividade*. Ed. Prentice Hall, São Paulo.
- Leite, P. R. (1998) Canais de distribuição reversos. *Revista Tecnológica*. Disponível em: <http://www.tecnologistica.com.br/site/5,1,26,3946.asp>. Acesso em 28/05/04.
- Novaes, A. G. (2001) *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Ed. Campus, Rio de Janeiro.
- Reidler, N.M.V.L.; Gunther, W.M.R. Gerenciamento de Resíduos Constituídos por Pilhas e Baterias Usadas. XXVII Congresso Interamericano de Engenharia Sanitária e Ambiental. Disponível em <http://www.cepis.ops-oms.org/bvsaidis/resisoli/iii-117.pdf>. Disponível em 24/06/2004.
- Rogers, D.S. e R. S. Tibben-Lembke (1998) *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices*. Reverse Logistics Executive Council.
- Sucupira, César (2003) *Logística Reversa II – O Retorno*. Disponível em: <http://www.cezarsucupira.com.br/artigos12a.htm>. Acesso em 26/05/04.

Endereço dos autores:

Universidade Católica de Brasília
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
SGAN 916 – Módulo B – Av. W 5 Norte – Brasília-DF

Fone: (61) 448-7120
E-mail: marcosantonio@correios.com.br e
adelaideuch@terra.com.br