

UMA BREVE REFLEXÃO ACERCA DAS CONTINUIDADES SISTÊMICAS QUE INTEGRAM OS PROCESSOS REVERSOS DA LOGÍSTICA CONTEMPORÂNEA

A BRIEF REFLECTION ON THE SYSTEMIC CONTINUITIES THAT INCLUDE THE REVERSAL PROCESSES OF CONTEMPORARY LOGISTICS

Meire Aparecida Branco¹

Émerson Dias de Oliveira²

Resumo: As implicações sociais que envolvem o uso, acesso e distribuição dos produtos na contemporaneidade, retratam de forma direta um modelo insustentável de sociedade que prevaleceu com maior intensidade principalmente após a segunda metade do século XX. Este cenário tem sido marcado pelo imediatismo consumista e o desinteresse as atrocidades socioambientais que os processos produtivos decorrentes deste padrão industrial ocasionam na qualidade de vida no planeta. Assim, na presente proposta analítica, está em reflexão um breve apanhado bibliográfico acerca das novas tendências logísticas ocorridas na última virada de século, pois ciente das potencialidades finitas da natureza é uma irresponsabilidade sem precedentes a sociedade continuar a pensar um modo de produção desconexo com as dimensões extra-empresariais. Desta feita, a logística reversa como tendência e necessidade das organizações contemporâneas, instrui um esforço conjunto que envolve tanto os setores privados como os públicos no sentido de superar a ultrapassada noção de focar no lucro empresarial, ou seja, é chegado um tempo em que o produto e o cliente exercem um protagonismo fundamental neste processo, pois a sustentabilidade empresarial não depende mais apenas do superávit financeiro, mas também de seu reconhecimento e atuação socioambiental a montante e a jusante seus processos produtivos.

Palavras-chave: Logística Reversa. Socioambiental. Sociedade. Empresarial. Produto.

Abstract: The social implications of contemporary product use, access, and distribution directly portray an unsustainable model of society that prevailed most intensely mainly after the second half of the twentieth century. This scenario has been marked by the consumerist immediacy and the lack of interest in the socio-environmental atrocities that the productive processes resulting from this industrial pattern cause in the quality of life on the planet. Thus, in the present analytical proposal, there is a brief bibliographical review about the new logistic tendencies occurred in the last turn of the century, since aware of the finite potentialities of nature it is an unprecedented irresponsibility for society to continue to think of a mode of production disconnected from extra-business dimensions. As a result, reverse logistics as a trend and need of contemporary organizations, teaches a joint effort that involves both the private and public sectors in order to overcome the old-fashioned notion of focusing on corporate profits, that is, a time has come when product and the customer play a fundamental role in this process, as business sustainability does not depend solely on the financial surplus,

¹ Especialista em Gestão Empresarial pelo Instituto de Estudos Avançados e Pós-Graduação (ESAP). Bacharel em Administração de Empresas pelas Faculdades Integradas do Vale do Ivaí (UNIVALE). Coordenadora dos Projetos de Extensão das Faculdades Integradas do Vale do Ivaí (UNIVALE). Delegada do Conselho Regional de Administração (CRA-PR) da Regional de Ivaiporã. e-mail: meirebranco_@hotmail.com.

² Pesquisador CAPES vinculado ao programa de Pós-Graduação (Doutorado) em Geografia da Universidade Estadual de Londrina – UEL. Mestre em Geografia pela Universidade Estadual de Maringá – UEM. MBA em Gestão Empresarial e Negócios pela Faculdade de Jandaia do Sul (FAFIJAN). Graduado em Gestão de Cooperativas pela FAFIJAN. e-mail: cooperativismopopular@hotmail.com

but also on its recognition and social and environmental performance upstream and downstream of its production processes.

Keywords: Reverse logistic. Socio-environmental. Society. Business. Product.

INTRODUÇÃO

A construção social que envolve a funcionalidade e estruturação das instituições implica em peculiaridades diversas, as quais estão muito além das superficialidades visíveis no cotidiano das organizações em geral. São decorrentes destes cenários que se desenvolveram e se desenvolvem as reflexões dos processos institucionais de gestão com um escopo científico, uma verificação que considera as dimensões qualitativas e quantitativas destes ambientes, os quais possuem importância fundante para o fortalecimento e robustez da competitividade institucional.

É devido a estas questões particularizadas que o presente estudo se propôs a refletir algumas implicações interiorizadas no processo gestacional das organizações³. O recorte de pesquisa aqui discutido concentra-se na estrutura logística das instituições, a qual por si também já é bastante ampla e exige um esforço significativo quando das suas reflexões. Assim, estão brevemente analisadas neste ensaio algumas considerações envolvendo a logística reversa, pautando-se na importância de analisar e conceber os bens e serviços de forma cíclica, ou seja, desconsiderando o termo ‘vida-útil’ dos produtos, uma vez que é possível o manejo destes produtos mesmo após a sua devida utilização, desde que o mesmo seja previamente elaborado com tal propósito.

Os questionamentos aqui levantados evidenciam uma tendência de estratégias que excluem de seus raciocínios as percepções imediatistas e/ou voltadas principalmente ao viés ‘lucro’ do meio institucional. Outra questão central deste debate coloca que a logística reversa não é tida como um ‘modismo teórico’ passageiro como se observa em outras áreas do conhecimento, mas sim, uma necessidade de vital importância para a permanência e perpetuação no mercado das organizações. De maneira geral, a logística reversa emerge como um divisor de água entre uma noção (ultrapassada) compartimentada das instituições e uma análise integrada dos cenários organizacionais, sendo que neste último caso, é de fato possível discorrer acerca da inclusão e consideração de todos os *stakeholders* organizacionais.

³ Na presente análise o enfoque envolvendo o estudo da gestão institucional não se pauta essencialmente em instituições privadas, pois aborda genericamente as organizações dos três setores da economia.

Desta feita, está colocado como problematização nesta pesquisa o posicionamento da logística reversa como item fundamental para o aumento da competitividade institucional, visto que entra em cena a necessidade de arregimentar um ampliado espectro de verificações administrativas e operacionais, reestruturando os ‘jeitos’ de se pensar e se fazer como instituição. Dentre as diversas concepções encontradas, Leite (2005) reflete essa questão como sendo;

[...] 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 diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa, entre outros (LEITE, 2005, p. 16-17).

Sem o intuito aqui de ficar se debruçando apenas na reprodução teórico-conceitual acerca da logística reversa, este estudo está alinhado com as compreensões orgânicas que a Teoria Geral dos Sistemas (TGS) reflexiona desde o final da década de 1930, através dos trabalhos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy (1901 – 1972). Esta teoria foi responsável por incutir um novo paradigma de análise social nas instituições, superando as abordagens reducionistas e isoladas que a ciência clássica pautada no cartesianismo instruía até então. Assim, com a contribuição do entendimento orgânico da biologia se compreendeu que o organismo é um todo maior que a soma das suas partes, formando uma totalidade transdisciplinar quando de suas analogias junto ao espectro institucional.

Esse entendimento foi crucial para ultrapassar os entendimentos clássicos da administração, visto que até meados dos anos 1960 eles percebiam as instituições como sistemas fechados. Assim, as organizações passam a serem tidas como um sistema aberto, já que lhes estão envoltas certos *inputs* no seu decurso funcional e, sintetizados, originam alguns *outputs*. Esta realidade “[...] ressalta que o ambiente em que vive a empresa é essencialmente dinâmico, fazendo com que um sistema organizacional, para sobreviver, tenha de responder eficazmente às pressões exercidas pelas mudanças contínuas e rápidas do ambiente”. (BIO, 2008, p. 18).

É nesta concepção integrada dos ambientes organizacionais que a logística reversa se insere, uma reflexão e prática administrativa que está singularmente elaborada conforme a

realidade sistêmica ⁴ apresentada em cada instituição. Considerando estas peculiaridades evidenciadas no presente estudo, foi-se utilizado como metodologia de estudo a pesquisa bibliográfica, visto que ela permite meios que facilita na reflexão e superação das proposituras já conhecidas, além de possibilitar incutir novos encaminhamentos em cenários que os mesmos não se consolidaram satisfatoriamente. Segundo Andrade (1997), este formato metodológico se caracteriza por não carregar em si estruturas cerradas e inflexíveis, visto que possui algumas tarefas e critérios para legitimar as colocações e comparações teóricas no decorrer dos estudos.

Na presente proposta de estudo, o encaminhamento teórico destaca a logística reversa não como uma exigência e/ou cumprimento de parâmetros externalizados aos ambientes organizacionais, pelo contrário, esta realização só conseguirá atingir efetivamente um triunfo positivo se for assumida e interiorizada por todos os integrantes dos quadros institucionais. A essência desta questão se resume na auto-constatação organizacional de que seus processos podem ser melhorados e terem uma continuidade sistêmico-funcional, a qual tem continuidade mesmo após a entrega do produto e/ou prestação de serviço perante suas respectivas clientelas.

Desta forma, o funcionamento harmônico da logística reversa carece que as organizações possuam um autoconhecimento considerável de sua estrutura organizacional e funcional, sendo que esta questão está além do efetivo domínio técnico e processual de suas linhas produtivas. A necessidade de um posicionamento integrativo institucionalmente irá igualmente, exigir uma mudança de postura administrativa e operacional das organizações, carecendo que se traga a tona um alinhamento das políticas institucionais entre todos os seus respectivos colaboradores. É claro que previamente se devem aferir os níveis de acesso e manejo as informações institucionais internamente, mas o cumprimento da função social organizacional necessita estar bem esclarecido e em prática, pois assim será possibilitado um adequado funcionamento das vinculações à montante e à jusante nas organizações.

É importante frisar que a efetivação prática destes questionamentos anteriormente levantados, acarreta em drásticas alterações nas dinâmicas estruturais e ideológicas das instituições, sendo que estas propostas quase sempre exigem a necessidade de vultosas somas em investimentos financeiros. Entretanto, o benefício que a logística reversa resulta nas

⁴ Todo o sistema é único. Em outras palavras, é praticamente impossível haver sistemas exatamente iguais. Cada sistema possui sua própria estrutura e esta é diferente da estrutura de qualquer outro sistema, por menor que seja tal diferença. E quanto maior a diferença estrutural, mais diferente será o seu comportamento frente aos mesmos fenômenos externos (ALVES, 2012, p.114).

organizações é fundamental para forjar-lhes uma identidade corporativa⁵ positiva, a qual se caracteriza por uma estruturação que internaliza uma vasta carteira de fornecedores e clientes em seu ambiente corporativo. Com isso, acontece à fidelização e perpetuação destas relações e como consequência se constrói e consolida a sustentabilidade socioeconômica da organização.

AS IMPLICAÇÕES DA LOGÍSTICA NO INTERIOR DAS RELAÇÕES HUMANAS

As discussões que envolvem a logística exigem o questionamento das inúmeras interações que se atrelam direta e/ou indiretamente com as organizações, uma reflexão que modifica as formas de ver e posicionar-se institucionalmente. Esta realidade ocorre devido a um novo entendimento acerca da funcionalidade das instituições, visto que se tem exigido destas uma percepção sistêmica com os seus *stakeholders*, ou seja, um entendimento integrado que esteja alinhado com os cenários que as cercam.

Entretanto, toda essa harmonia funcional é em sua maior parte articulada com êxito se houver de fato uma estruturação logística que sirva de respaldo e suporte para a fluidez das variadas transações institucionais. Em decorrência disto, a logística ganha uma importância fundamental, se posicionando como essencial para as estratégias⁶ empresariais na contemporaneidade. Nesse sentido, Chiavenato (1991, p. 37) reflexiona acerca da logística posicionando-a como “uma atividade que coordena a estocagem, o transporte, os armazéns, os inventários e toda a movimentação dos materiais dentro da empresa até a entrega dos produtos ao cliente”, sendo esta uma concepção teórica hegemonicamente discutida no decorrer dos anos 1990.

Assim, já na segunda metade desta mesma década a logística ganha um entendimento mais complexo e com isso, atrelando outros agentes sociais na sua cadeia de processos, um comportamento que estrategicamente superou os entendimentos produtivistas das instituições

⁵ Sua essência é o conjunto de valores dos funcionários que são expressos em termos da afinidade que possuem com as identidades corporativa, profissional e nacional, entre outras. A identidade de uma organização é multidisciplinar no escopo e é uma fusão de estratégia, estrutura, comunicação e cultura. Manifesta-se por diversos canais de comunicação, incluindo desempenho organizacional e de produtos, comunicação e comportamento dos funcionários, comunicação controlada e discurso para os *stakeholders*. (BALMER, 2001, p. 280).

⁶ “[...] a palavra estratégia é originária de situações políticas, militares ou de jogos, e a partir daí, os pensamentos voltados à estratégia passa-se a integrar o contexto empresarial, fixando-se como ferramenta de gestão no universo da gestão e dos negócios” (RABELO, 2005, p. 31).

vigentes até então. A nova compreensão é teorizada como “logística empresarial”, sendo tratada em Ballou (1995) como a responsável por tratar todas as;

[...] atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequado aos clientes a um custo razoável (BALLOU, 1995, p. 24).

É importante frisar que todo o arcabouço científico acerca da logística na atualidade deve-se a um longo caminho de construção e maturidade teórica, visto que apenas com as experiências dos dois grandes conflitos⁷ mundiais é que a logística vai de fato, ganhar uma consciência científica. Assim, refletir a logística é também percorrer a cronologia da evolução humana, pois o homem só conseguiu um relativo controle e manejo da natureza, incluindo nisso os demais animais, com o desenvolvimento dos aportes logísticos. Neste sentido, foi possível a humanização de praticamente todas as regiões do planeta, independentemente das intempéries e outras adversidades que lhes eram apresentadas.

Desta feita, é no interior desta lógica de dominação e controle social que surge a concepção da logística, um entendimento que permeou as grandes guerras⁸ travadas entre os homens, a construção de obras faraônicas por diferentes povos, enfim, um número significativo de realizações sociais. Cabe frisar que os êxitos alcançados nestas realizações nem sempre estiveram vinculados em critérios de força e/ou numérico, mas principalmente, por uma estruturação logística previamente concebida e adaptada aos seus respectivos contextos, resultando em um impacto substancial na capacidade enfrentar e superar as adversidades surgidas.

Para Ballou (2005), a palavra “logística” é uma concepção impossível de se encaixar em algum entendimento permanente e/ou único, além de que o seu surgimento é na realidade incerto e impossível de precisar uma data exata. Sua fonte mais antiga está quase sempre

⁷ Durante a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), as forças em conflito necessitavam, para fazer avançar as suas tropas, de capacidade logística (poder), de forma a movimentar e manter grandes quantidades de homens e mantimentos de guerra nas frentes de batalha da Europa e da Ásia. A actividade logística estava relacionada com a movimentação e coordenação das tropas, dos armamentos e munições para os vários locais e nos calendários necessários. (CARVALHO; ENCANTADO, 2006, p. 06).

⁸ Na sua origem, o conceito de logística estava essencialmente ligado às operações militares. Ao decidir avançar suas tropas seguindo uma determinada estratégia militar, generais precisavam ter, sob suas ordens, uma equipe que providenciasse o deslocamento, na hora certa, de munição, viveres, equipamento e socorro médico para o campo de batalha. Por se tratar de um serviço de apoio, sem o glamour da estratégia bélica e sem o prestígio das batalhas ganhas, os grupos logísticos militares trabalhavam quase sempre em silêncio (NOVAES, 2004, p. 31).

atrelada à realidade grega, considerando a derivação do termo grego *logistikos*, significando cálculo e raciocínio no sentido matemático. Existe também a palavra francesa *logistique*, com origem no verbete *loger* que significa aprovisionar soldados. Neste último cenário, este vocábulo deu o nome ao posto de “*Maréchal Des Logis*”, sendo responsável pela condução, deslocamento, acampamento e o alojamento do exército francês dos séculos XVII e XVIII, quando as tropas estavam em campanha. Assim, aglutinando raciocínio, cálculo e aquartelamento de militares forma-se a concepção que origina o sentido da palavra logística.

Conforme Del Re (1955), o pioneirismo do uso literal do termo “logística” surge justamente no interior dos conflitos militares, isso em 1836, por iniciativa do general suíço Antoine-Henri Jomini, contexto em que foram forjados os três pilares da arte da guerra: a estratégia, a tática e a logística. Assim, cabia a logística a tarefa em fornecer os meios que seriam planejados e operacionalizados pelos dois primeiros. A logística situava assim como o ofício prático de condução das tropas com o maior rendimento e o menor desgaste possível, além da montagem estrutural de acampamentos e/ou acantonamentos distantes dos adversários.

Após estas primeiras experiências práticas vinculadas à logística, ela é incluída nas literaturas de instrução nas Escolas Militares, principalmente com o advento da Primeira Guerra Mundial, instante em que de fato a logística toma uma concepção com crivo científico, apesar de estar ainda praticamente atrelada nos contextos de aplicações militares. Panesi (2010) destaca que mesmo que a logística tenha “[...] sido introduzida como matéria, na escola Superior de Guerra dos Estados Unidos da América em 1888, só em 1917, com a publicação do livro “Logística Pura, a Ciência da preparação para a Guerra” do Tenente Coronel Thorpe, que ela foi alçada à condição de ciência [...] (p. 16)”.

Estas experiências e reflexões consolidadas na indústria militar e nos conflitos propriamente ditos constituíram uma gama de instruções logísticas, as quais cumpriram um papel essencial para o sucesso das empresas mundiais no pós-guerra (1945). Entretanto, nesta nova fase da logística, a sua aplicabilidade não era mais necessariamente armamentista, mas sim ‘financeirizada’, visto que, tão quanto nas guerras convencionais, só tem êxito nesta batalha quem efetivamente estiver ‘a par’ do máximo possível das variâncias no seu entorno.

Discutindo a importância da logística Fleury; Wanke; Figueiredo (2000) destacam a capacidade de mesmo antiga, ela se manter atualizada e aplicada na contemporaneidade;

A Logística é um verdadeiro paradoxo. É ao mesmo tempo, uma das atividades econômicas mais antigas e um dos conceitos gerenciais mais modernos. Desde que o homem abandonou a economia extrativista, e deu início às atividades produtivas organizadas, com produção especializada e troca dos excedentes com outros produtores, surgiram três das mais importantes funções logísticas, ou seja, estoque, armazenagem e transporte (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2000, p. 27).

Neste sentido, a logística se reveste de uma consistência prática e teórica sem precedentes na história humana, uma realização que acaba por superar os entendimentos superficiais que lhe são inferidos, a exemplo da clássica percepção de que logística é uma possibilidade de agregar ‘valor’ para os clientes. Este entendimento se pautou nas práticas das instituições empresariais japonesas, principalmente após as primeiras experiências implementadas pela Toyota ainda na década de 1950, com a chamada produção ‘magra’ (*Just in Time*⁹), sendo que com o advento das crises do petróleo na década de 1970 esse modelo foi readaptado em várias fábricas pelo mundo afora.

É em decorrência desta noção ampliada dos mercados que a logística dita ‘integrada’ é efetivamente tratada de forma sistêmica, ou seja, as empresas passam a adotar a prática de não mais serem *players* independentes, competindo com organizações semelhantes, para integrar uma rede mais ampla e sólida, atuando em frentes uníssonas. Assim, emerge uma percepção para além da logística integrada, a Gestão da Cadeia de Suprimentos¹⁰ ou *Supply Chain Management* (SCM), representando uma concreta integração externa dos ambientes fabris, uma vez que estende a composição dos fluxos de materiais e informações aos fornecedores e ao cliente final.

Diante deste cenário, a logística imprime uma repaginada na sua concepção teórica, sendo entendida como “parte da Cadeia de Suprimentos que planeja, implementa e controla, de modo eficiente e eficaz, o fluxo direto e reverso e a armazenagem de bens, serviços e informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo de modo a atender os

⁹ “[...] significa produzir bens e serviços exatamente no momento em que são necessários, não antes para que não formem estoque, e não depois para que seus clientes não tenham que esperar” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002, p. 482).

¹⁰ Como todo conceito novo, não há ainda um corpo de pensamento consolidado na área de Supply Chain Management. Os artigos e as pesquisas das principais autoridades em Logística em todo o mundo têm sua ênfase orientada ora pelas Operações (com uma ênfase em instrumental quantitativo), ora pelo Marketing (com uma ênfase em distribuição e canais), ora pela Engenharia (com uma ênfase em transportes e questões militares). Mas cabe aqui perguntar: se o conceito de Supply Chain Management representa uma visão de integração entre funções e empresas, ao longo da cadeia, esta não deveria estar sendo refletida no pensamento logístico? Espera-se que isso venha a ocorrer, cada vez mais, à medida que mais pesquisadores se dediquem ao estudo da Logística, formados já dentro dos novos conceitos integradores (FIGUEIREDO; ARKADER, 2007, p. 1).

requisitos dos clientes” (CSCMP, 2018)¹¹. Existem vários entendimentos da logística com essa lógica contemporânea, como o caso da compreensão em Christopher (2009):

“Logística é o processo de gerenciamento estratégico da compra, do transporte e da armazenagem de matérias-primas, partes e produtos acabados (além dos fluxos de informações relacionados) por parte da organização e de seus canais de marketing, de tal modo que a lucratividade atual e futura seja maximizada mediante a entrega de encomendas com o menor custo associado”.

Desta feita, percebe-se que a reflexão da logística é uma questão que carece de um esforço amplo para sua compreensão, pois ao integrar o SCM, o qual não é objeto de estudo neste ensaio, a logística não deixou de exercer seu protagonismo nos ambientes empresariais, pelo contrário, tornou-se mais complexa e ampliou o seu número de envolvidos. Esta realidade deve-se ao fato de haver a inclusão de inúmeras variâncias a serem consideradas nas atuais relações de mercados, com destaque para o elevado aparato tecnológico em todos os níveis empresariais, envolvendo tanto o setor administrativo como o operacional. O desafio compreendido na atualidade para a logística inclui uma variedade de fluxos diretos e indiretos nas organizações, uma vez que “essa definição expandiu-se e inclui todas as formas de movimentos de produtos e informações.” (DORNIER et al., 2000, p. 39).

Assim, cabe a logística uma atuação integrada e sistêmica para minimizar os ‘riscos’ empresariais, ou seja, um planejamento que busque avaliar os melhores encaminhamentos que inclua desde a matéria-prima até o produto-final, pautando pela eficiência no controle de custos destas operações. Neste sentido, algumas preocupações centrais se destacam no espectro de verificações da logística como: gerenciamento de informações, transporte, estoque, armazenamento, manuseio de materiais, embalagens, entre outros. Enfim, algumas questões fundantes que desafiam os profissionais envolvidos nestes processos, pois apesar de estar integrados, cada um constitui um arsenal de implicações que ultrapassam as análises superficializadas e/ou de curto prazo.

Destarte, considerando esta interação logística de forma integrada do meio organizacional, percebe-se que tal comportamento se desponta como uma das principais vias para o diferencial das organizações, o que representa uma significativa vantagem competitiva, visto que tal cenário está diretamente atrelado com os parâmetros de custos e

¹¹ “[...] is that part of supply chain management that plans, implements, and controls the efficient, effective forward and reverse flow and storage of goods, services and related information between the point of origin and the point of consumption in order to meet customers' requirements” (CSCMP, 2018).

consequentemente, a agregação de valor aos clientes. Deste modo, quando adequadamente conduzida, a logística permite maximizar a lucratividade organizacional, um indicador que é alcançado não por ser a maior aspiração institucional, mas como consequência de uma estrutura logística que está estruturada e funcionalmente harmônica com o propósito de satisfazer as demandas de sua clientela.

A CONCEPÇÃO DA LOGÍSTICA REVERSA COMO UM SISTEMA CÍCLICO E INTEGRADO INSTITUCIONALMENTE

A percepção imediatista e superficial de busca constante pela lucratividade já é há algum tempo uma questão ultrapassada nas organizações contemporâneas, visto que nem sempre uma alta margem lucrativa representa uma perenidade da existência funcional das instituições. A logística reversa inaugurou um novo paradigma de se pensar como empresa, pois os critérios analíticos que integram estes cenários ganharam uma robustez e complexidade significativa, os quais acabaram por exigir uma interação intra-organizacional até então inexistente.

O surgimento da logística reversa não apresenta uma datação precisa, pois ela é na realidade uma resultante da ampliação prática e teórica da logística direta. Entretanto, é possível discorrer que os encaminhamentos científicos da logística reversa ganharam um maior sentido ao final da década de 1960, principalmente com a publicação da obra *Primavera Silenciosa* (*The Silent Spring*) de Rachel Carson. Neste período ocorre também o movimento contracultura¹², aonde a questão ambiental surge como uma das várias bandeiras de seus militantes em todo o mundo, um debate que passou a protestar não apenas as estruturas de produção hegemônicas, mas também o modo de vida vigente na então chamada “Era de Ouro¹³” (HOBSBAWM, 1995).

¹² [...] refere-se a um movimento cultural posterior à Guerra Fria que se desenvolveu inicialmente nos Estados Unidos, no contexto dos movimentos estudantis e da Guerra do Vietnã, espalhando-se em seguida a diversos outros países. Localiza-se, grosso modo, entre o final da década de 1950 e o início da década de 1970, tendo como ponto mais alto o período entre 1965 e 1972. Além das já citadas manifestações do período pela liberdade de expressão, pelos direitos das mulheres e negros, pela liberação sexual, pelo movimento pacifista e anti-guerra, pela defesa da ecologia e o combate a autoritarismos de todos os tipos [...] (ILARI, 2016, p. 01-02).

¹³ [...] A grande característica da Era de Ouro era precisar cada vez mais de maciços investimentos e cada vez menos gente, a não ser como consumidores. Contudo, o ímpeto e rapidez do surto econômico eram tais que, durante uma geração, isso não foi óbvio. Pelo contrário, a economia cresceu tão depressa que mesmo nos países industrializados a classe operária industrial manteve ou mesmo aumentou seu número de empregados. [...] [...] Os seres humanos só eram essenciais para tal economia num aspecto: como compradores de bens e serviços. Aí

É neste cenário político que a logística reversa vai assimilar um papel de importância essencial junto às instituições, considerando que nas décadas seguintes continuaram a ocorrer diversas realizações sociais questionando o modelo socioeconômico a qual o mundo estava submetido. Assim, no ano de 1972 acontece em Estocolmo a Conferência sobre o Ambiente Humano das Nações Unidas e ainda a publicação do relatório Limites do Crescimento (*Limits to Growth*), elaborado por uma equipe do Massachusetts Institute of Technology (MIT). Corroborando destas e outras iniciativas originárias com os anos 1970, Silva (2010) aponta que os desígnios e iniciativas relacionadas à natureza ganharam um enfoque peculiar como reflexão, distinguindo-se das realizações precedentes “em termos de visibilidade como também pela incorporação de novas dimensões – como a luta contra o uso dos agrotóxicos – por exemplo –, demonstrando mudanças importantes nas bandeiras e ações anteriores, bem como uma complexificação deste campo” (p. 83).

A centralidade da questão ambiental continua até os dias atuais em praticamente todas as pautas mundiais, sendo importante ressaltar o surgimento da noção de “Desenvolvimento Sustentável” advindo com o Relatório Brundtland (1987). Neste documento, antecessor as discussões da Agenda 21, já estão esclarecidos os riscos da exploração excessiva dos recursos naturais em desconsideração a capacidade de suporte dos ecossistemas, indicando a incompatibilidade entre desenvolvimento sustentável e os padrões de produção e consumo em vigor. Enfim, todo esse ambiente social de preocupação com o manejo da natureza acabou por refletir diretamente na estruturação das cadeias produtivas empresariais, um diferencial que envolve integralmente a imagem institucional perante seus *stakeholders*.

Desta feita, as discussões estratégicas de negócios ao final do século XX passaram a considerar a necessidade de equilíbrio da relação entre a limitação dos recursos naturais e a demanda produtiva/consumo de bens e serviços. É este o cenário que exige a consolidação de uma logística ‘invertida’, revisando a lógica das cadeias produtivas até então predominantes, ou seja, um sistema operacional que envolve também a noção da conservação ambiental e a importância de seus serviços ecossistêmicos.

Discorrendo desta questão, Leite (2005) destaca que os primeiros estudos sobre logística reversa já são praticados desde os anos 1970/80, contexto em que o enfoque central resumia-se no retorno/reuso dos bens através dos processos da reciclagem material,

estava o seu problema central. Na Era de Ouro, isso ainda parecia irreal e distante, como a futura morte do universo por entropia, da qual os cientistas vitorianos haviam avisado a raça humana. (HOBSBAWM, 1995, p. 262).

conhecidos e verificados como “canais de distribuição reversos”. Um dos primeiros autores a tratar deste temário foram Zikmund; Stanton (1971), que por intermédio da noção “distribuição reversa” discutia essa questão na lógica do sentido reverso que o fluxo de produtos percorria em relação aos modelos tradicionais. Esse entendimento superficial permeou as reflexões científicas até o final da década de 1980, limitando-se em debater a logística reversa como um fluxo de material no sentido contrário ao vigente na logística direta.

Na década de 1990¹⁴, mais precisamente em 1993, o *Council of Logistics Management* apresentou uma conceituação mais complexa acerca da logística reversa, entendendo-a como um “[...] termo relacionado às habilidades e atividades envolvidas no gerenciamento de redução, movimentação e disposição de resíduos de produtos e embalagens [...]” (CLM, 1993 p. 323, apud LEITE, 2005, p. 15). Foi após esse período que a compreensão da logística reversa passou a abranger novos campos de atuação, um contexto aonde se agregou diversas formas de movimentos de produtos e dados até a estruturação gerencial dos fluxos reversos. No território brasileiro essa discussão já possui um debate bastante consolidado com estudos e pesquisas elaborados desde fins da década de 1980. O presidente do Conselho de Logística Reversa do Brasil - Paulo Roberto Leite – que tem se destacado como um dos principais estudiosos desta temática no país conceitua a logística reversa como:

[...] 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 pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, por meio dos canais de distribuição reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico, ecológico, de imagem corporativa, entre outros (LEITE, 2005, p. 16-17).

O ambiente organizacional das empresas foi praticamente (re)configurado em decorrência da centralidade que a logística reversa ganhou nestes últimos tempos, visto que o produto/serviço e o cliente passaram a ter um enfoque mais específico e central. Desta feita, a logística reversa entende que o ciclo de vida de um determinado produto não se finda com a sua entrega/acesso ao cliente, pois a sua lógica está previamente dimensionada para além destes instantes, ou seja, ocorre uma espécie de monitoramento do consumo. Assim, são

¹⁴ [...] 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. (CHAVES; BATALHA, 2006, p. 2-3).

construídas as relações da logística reversa em que os produtos avariados, com defeitos funcionais, obsoletos e com sua utilidade exaurida são reconduzidos ao ponto de origem para o devido encaminhamento, ou seja, o seu reparo, reaproveitamento ou adequado descarte. Deste modo, “o profissional em logística precisa estar constantemente a par do estágio do ciclo de vida dos produtos a fim de poder adaptar os padrões da distribuição a cada estágio em busca da eficiência máxima.” (BALLOU, 2005, p. 76).

A estruturação científico-acadêmica da logística reversa é uma realidade que tem crescido e se faz presente em todo o mundo atualmente, aonde estudiosos estrangeiros e nacionais têm se debruçado sobre o assunto. De acordo com Leite (2005), a logística reversa divide-se em duas frentes principais: logística reversa de bens de pós-consumo e logística reversa de bens de pós-venda (Figura 01). No primeiro caso, caracterizam-se os cenários em que se atinge o final da vida útil original dos produtos, sendo que estes ainda carregam em si um potencial físico que pode ser reutilizados de alguma forma na cadeia produtiva ou transformados em resíduos sólidos, ou seja, podem ser reaproveitados e, quando não, descartados.

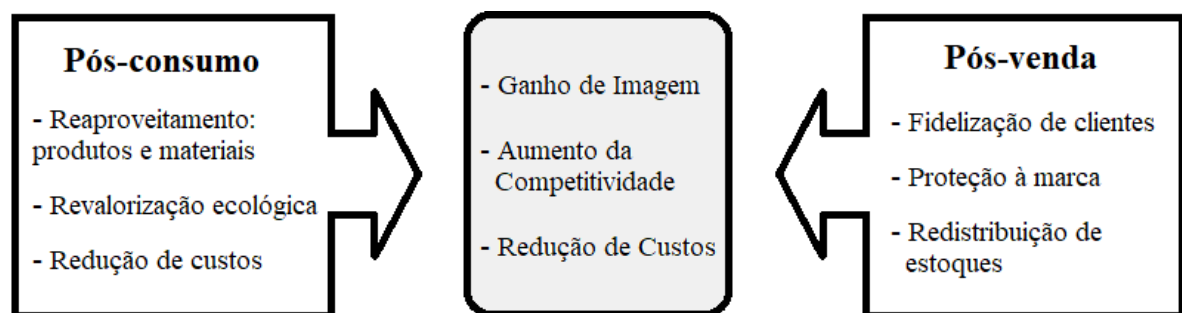


Figura 01: Fluxo Pós-consumo e Pós-venda.
Fonte: Adaptado de Leite (2005).

Em relação ao canal de distribuição reverso de pós-venda, Leite (2005) caracteriza-o como o retorno de produtos com baixo uso (ou até novos) que ainda não atingiram o término de sua vida útil. Esse movimento decorre em virtude do produto apresentar algum problema vinculado com o fabricante/distribuidor e/ou até mesmo uma insatisfação do consumidor, instante em que acontece o seu retorno ao ponto de origem. Guarnieri et al. (2006, p. 124) enfatizam como causa de retorno desses bens: “devoluções por problemas de garantia, avarias no transporte, excesso de estoques, prazo de validade expirados, entre outros”. Leite (2005) pontua que os canais de distribuição reversos como;

[...] as etapas, as formas e os meios em que uma parcela desses produtos, com pouco uso após a venda, com ciclo de vida útil ampliado ou após extinta a sua vida útil, retorna ao ciclo produtivo ou de negócios, readquirindo valor em mercados secundários pelo reuso ou reciclagem de seus materiais constituintes. (LEITE, 2005, p. 4).

Toda esta estrutura que envolve a logística reversa se organiza de maneira bastante ampliada e de forma que possibilita um significativo aumento no potencial competitivo das instituições envolvidas. Isto se deve pelo fato da logística reversa ter como propósito central a agregação de valor sobre um produto inservível ou com pouca utilidade no início da sua respectiva cadeia, sendo que para tal realização a logística reversa se ocupa do planejamento, operação e controle do fluxo de retorno dos bens consumidos ou da sua constituição material. Refletindo desta questão, Brito; Dekker (2002) pontuam que o fator que contribui para que os produtos adentrem os ciclos reversos são ocasionados por três principais forças: econômica (direta e/ou indiretamente); legislatória e as relativas à responsabilidade social.

Em relação ao viés economicista desta questão se dá em virtude do reaproveitamento direto e /ou indireto da matéria-prima, visto que mesmo após o uso determinados elementos ainda conseguem manter seu potencial de utilidade. Assim, paralelo a este comportamento as instituições geralmente inserem um aporte de marketing buscando evidenciar tal realização, instruindo com este ato um diferencial de competitividade, além da boa imagem perante os clientes. (BRITO; DEKKER, 2002).

Quanto à ordem legislativa, o vínculo acontece com determinadas conjunturas que vinculam as empresas a recuperar seus produtos ao final da vida útil ou recebê-los novamente. No Brasil em específico, entre os fragmentos legislativos que tratam dessa questão, entrou em vigor em 2010 (Lei Federal nº 12305/2010) a Política Nacional dos Resíduos Sólidos (PNRS¹⁵) que estipulou acerca dos princípios, objetivos e instrumentos relativos à gestão integrada e ao gerenciamento de resíduos sólidos, incluídos os perigosos, às responsabilidades dos geradores e do poder público e aos instrumentos econômicos aplicáveis.

Tratando da responsabilidade social é nítida a sua ligação com um conjunto de valores e princípios que as instituições do mundo se engajam para realmente integrarem uma efetiva participação na logística reversa (BRITO; DEKKER, 2002). Paralelo a tudo isso, atualmente é

¹⁵ Esta legislação inclusive tratou especificamente da logística reversa, sendo que em seu inciso XII do artigo 3º conceituou a logística reversa como um “instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada” (BRASIL, 2010).

visível uma ampliação da conscientização ambiental dos consumidores, uma cobrança que é indiretamente repassada para as empresas como um diferencial de verificação quando da aquisição dos produtos. Assim, a criação de uma imagem institucional ecologicamente adequada das empresas exige que elas considerem o impacto dos produtos sobre o meio ambiente durante todo o ciclo de vida de sua utilidade, incluindo nestes propósitos uma atenção junto aos processos pós-consumo e pós-venda.

Enfim, é notável que dada às peculiaridades integradoras que a logística reversa implica nas organizações, será questão de pouco tempo até que esta prática se consolide como uma necessidade vital para a perpetuação institucional das empresas. Este cenário está longe de ser uma ‘utopia’, visto que diversas empresas já estão alinhadas com esta proposta, ou seja, um comportamento que exige das indústrias uma total rediscussão de suas dimensões estruturais, uma vez que na logística reversa toda a sua cadeia carece de ser pensada também no sentido inverso ao seu funcionamento tradicional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar dos significativos avanços que a logística reversa adquiriu nos últimos tempos, a sua apreensão conceitual é uma questão que ainda está em processo de construção e difusão, principalmente em regiões menos integradas tecnologicamente aos mercados, com destaque para o interior dos países ditos “terceiro-mundistas”. Este questionamento decorre do fato de que a logística reversa nem sempre é um realidade sob responsabilidade única e exclusiva do setor privado da economia, pois as políticas públicas são também em grande parcela co-responsáveis pela estruturação e viabilidade da logística reversa.

Neste sentido, o cumprimento da função social por parte das organizações em gerais, tanto privadas como públicas, apresentam uma proximidade relativa, visto que o acesso e facilidade das suas respectivas prestações de serviços dependem fundamentalmente de um adequado suporte logístico. Assim, é dificultoso tratar a logística reversa apenas no âmbito da empresas, pois se faz necessária toda uma conjuntura do poder público para potencializar esta realização, ou seja, carece de uma ação por parte do Estado envolvendo uma série de decisões estratégicas: instrumentos legislativos, eficiência/eficácia nos investimentos estruturais, adequação das redes e fluxos, auditorias socioambientais, entre outras demandas que favorece a efetivação da logística reversa nas instituições privadas.

Desta feita, tratar a logística reversa é também discutir o aporte de consciência social e política das organizações, uma realidade que traz para o debate a participação social das comunidades, pois estas últimas são quem representa (ou deveriam ser) o enfoque central da logística reversa. Assim, a logística reversa enquanto uma atividade que conduz e trata de maneira adequada a constituição material dos produtos após a sua utilidade mercadológica, atua de forma integrada e alinhada com diversas dimensões extra-institucional, ou seja, um comportamento que embute e pulveriza um caráter sustentável em todos os seus *stakeholders*, representando menos desperdícios e conseqüentemente melhor qualidade de vida social.

Cabe lembrar ainda que a logística reversa se apresenta como uma realidade de difícil sistematização prático-operacional, pois cada realidade institucional envolverá aplicabilidades diferenciadas de logística reversa. Por isso, a logística reversa enquanto discussão teórico-conceitual serve apenas como um parâmetro relativamente genérico/superficial de orientação e adaptação do meio organizacional. Isto se deve pelo fato de haver a participação de diversos fatores alheiras ao ambiente organizacional e que envolve julgamentos subjetivos e qualitativos, os quais devem ser cuidadosamente considerados, exigindo assim uma cognição de gestão peculiar em cada realidade dada.

A efetivação da logística reversa altera toda a dinâmica empresarial, o que acaba surtindo diversos reflexos positivos como um menor consumo de energético, viabilidade de instalação de novos negócios, considerando a reconfiguração da cadeia, aquisição de reconhecimento institucional perante parceiros fornecedores e agências creditícias, entre outros. No entanto, de maneira geral a finalidade central da instalação do sistema de logística reversa pauta-se na ampliação da sua carteira de clientes e fidelização dos existentes, pois as atuais tendências têm optado por empresas que adotem práticas sustentáveis tanto econômicas como socialmente.

Nesta lógica, fica evidente uma maior aproximação dos clientes com as instituições empresariais, sendo que as empresas passam a comportar-se com uma funcionalidade mais transparente e acessível socialmente, se permitindo ser analisada e questionada pelos clientes. Essa realidade é percebida no instante em que os consumidores são convidados e permitidos a interrogar a apresentação dos produtos/serviços utilizados. Assim, acontece uma agregação de valor a esta prestação de serviço que só é possível através da contribuição de quem diariamente faz o uso da mesma, ou seja, os clientes, que na logística reversa veem sua condição de consumidor ser de fato empoderada.

Enfim, a logística reversa é uma estratégia e opção gerencial nas instituições que instrui uma imagem corporativa bastante positiva, onde mesmo com os elevados aportes de investimentos e adaptações estruturais quase sempre necessários nessa questão, a rentabilidade lucrativa aparece como consequência ao decorrer do tempo (médio/longo prazo). Desta feita, a logística reversa significa institucionalmente uma ferramenta essencial para o controle operacional das suas operações, subsidiando as atividades vinculadas a todas as dimensões do desenvolvimento, sendo que em decorrência disto é possibilidade discorrer da vantagem competitiva empresarial, ou seja, a garantia de sua perenidade funcional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, J. B. M. **Teoria Geral de Sistemas: Em busca da interdisciplinaridade**. Instituto Stela: Florianópolis, 2012.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1995.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. São Paulo: Bookman, 2005.
- BALMER, J. M. T. **Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog**. *European Journal of Marketing*, v.35, n.3-4, 2001.
- BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque empresarial**. São Paulo: Atlas, 1985.
- BRASIL. **Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010**. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=636>. Acesso em: 30 abr. 2018.
- BRITO, M. P., DEKKER, R. **Reverse Logistics – a framework**. *Econometric Institute Report*, 2002.
- CARVALHO, J. C.; ENCANTADO, L. **Logística e Negócio Eletrónico**. Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI), Porto – Portugal -, 2006. Disponível em: http://www.spi.pt/docs/Manual_VI.pdf. Acesso em: 09 abr. 2018.

CHAVES, G. L. D.; BATALHA, M. O. **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.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração de materiais.** São Paulo: Makron Books, 1991.

CHRISTOPHER, M. – **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: criando redes que agregam valor.** 2ª ed., Ed. Cengage Learning, São Paulo, 2009.

COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS (CSCMP). **Supply chain and logistics terms and glossary**, 2018. Disponível em: http://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921. Acesso em: 10 abr. 2018.

DEL RE. J. J. **A Intendência militar através dos tempos.** Rio de Janeiro: Americana, 1955.

DORNIER. Philippe-Pierre. ERNEST. Ricardo. FENDER. Michel. KOUVELIS. Panos. **Logística e Operações Globais – Textos e Casos.** São Paulo:Atlas, 2000.

ECCLES, R. **The performance measurement manifesto.** Harvard Business Review, Jan-Feb, 1991.

FLEURY. P. F. WANKE. P. FIGUEIREDO. K. F. **Logística Empresarial – a Perspectiva Brasileira.** São Paulo:Atlas, 2000.

FIGUEIREDO, K.; ARKADER, R. **Da distribuição física ao supply chain management: o pensamento, o ensino e as necessidades de capacitação em logística.** Disponível em: <http://www.centrodelogistica.com.br/new/fs-busca.htm?fr-capac.htm>. Acesso em: 01 abr. 2018.

GUARNIERI, P.; DUTRA, D. J. S.; PAGANI, R. N.; HATAKEYAMA, K.; PILLATI, L. A. **Obtendo competitividade através da logística reversa: estudo de caso em uma madeireira.** Journal of Technology Management & Innovation. Universidad de Talca, p. 121, 9 ago. 2006.

HOBBSAWM. E. J. **A era dos extremos: o breve século XX – 1914/1991.** São Paulo: Ed. Companhia das Letras, 1995.

ILARI, M. D. S. **Dez obras para se pensar a contracultura dos anos 1960.** In: Guia bibliográfico da FFLCH [S.l.: s.n.], 2016. Disponível em: <http://fflch.usp.br/sites/fflch.usp.br/files/2017-11/Contracultura.pdf>. Acesso em 28 abr. 2018.

LEITE, P. R. **Logística Reversa: Meio Ambiente e Competitividade.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição.** 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PANESI, P. **Logística para Iniciantes.** 2. ed. Rio de Janeiro: POD Editora, 2010. Disponível em: <http://podeditora.com.br/wp-content/uploads/2017/01/Log%C3%ADstica-para-Iniciantes.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2018.

RABELO, A. **Estratégia empresarial: uma análise baseada no modelo de Porter.** Belo Horizonte: C/Arte, FUMEC-FACE, 2005.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, M. G. **Questão ambiental e desenvolvimentismo sustentável:** um desafio ético-político ao serviço social. São Paulo: Cortez, 2010.

ZIKMUND, W. G.; STANTON, W. J. **Recycling solid wastes:** a Chanel of distribution problem. *Journal of Marketing*, p. 35. July, 1971.