

O começo de um novo ciclo

Paulo Roberto Leite explica o que é a logística reversa, a diferença entre a logística de produto de pós-venda e de pós-consumo, a relação com a reciclagem, benefícios e entraves



A EXPRESSÃO “LOGÍSTICA REVERSA” COMEÇA A FAZER PARTE DO VOCABULÁRIO, PRINCIPALMENTE, DENTRO DAS EMPRESAS QUE INVESTEM NA RECICLAGEM. MAS PAULO ROBERTO LEITE FOI ALÉM E ESCREVEU O PRIMEIRO LIVRO SOBRE O TEMA NA AMÉRICA LATINA: “LOGÍSTICA REVERSA – MEIO AMBIENTE E COMPETITIVIDADE” (SÃO PAULO, 2003 - EDITORA PRENTICE HALL). ENGENHEIRO, PESQUISADOR E PROFESSOR DE RENOMADAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS, COMO MACKENZIE, USP E FGV, LEITE NÃO PAROU, AFINAL O INTERESSE PELO TEMA, COMO ELE MESMO AFIRMA, É CRESCENTE. ATENTO À NECESSIDADE DA PREOCUPAÇÃO FAZER PARTE DO COTIDIANO DE TODA A SOCIEDADE, ELE IDEALIZOU O CONSELHO DE LOGÍSTICA REVERSA DO BRASIL, DO QUAL É PRESIDENTE. EM ENTREVISTA À REVISTA LIMPEZA PÚBLICA, LEITE FALA SOBRE O ASSUNTO.

Como surgiu o interesse pela logística reversa?

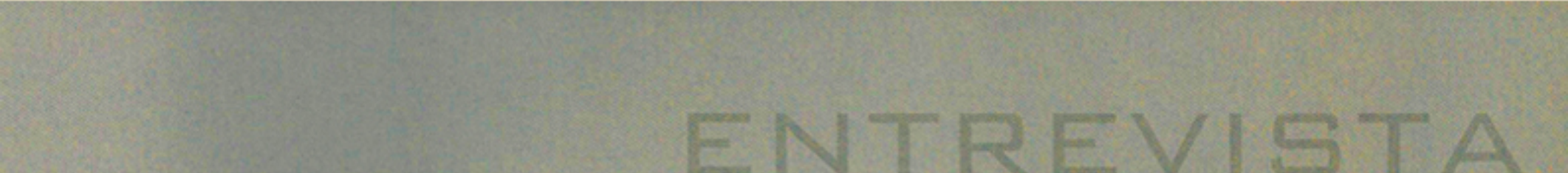
Começou durante a minha atividade profissional na Rhodia, empresa onde trabalhei por 27 anos. Lá já trabalhávamos com a ideia de reaproveitamento dos materiais. Com o trabalho na empresa, não tinha tempo para atuar na área acadêmica também. Ao me aposentar retornei à Universidade e comecei a observar a necessidade de publicações sobre o assunto. Assim, comecei a pesquisar e publicar artigos, primeiro acadêmicos, depois na mídia, em geral. Até que, em 1998, lancei o primeiro artigo sobre canais de distribuição reversa, que deu início a uma série de artigos. Em 2003, depois de dois anos de trabalho, lancei o livro. Foi o primeiro sobre logística reversa na América do Sul, em português, e o terceiro ou quarto na biblioteca mundial. Depois da publicação do livro, observamos um crescente interesse empresarial e acadêmico, no Brasil e no mundo todo, pelo retorno dos produtos, seja o retorno daqueles que já foram consumidos, seja dos que ainda nem tinham sido consumidos. No começo eu ia sozinho aos congressos, com um ou dois artigos. Hoje já participo

como coordenador de grupos nos principais congressos, porque o interesse aumenta fortemente.

E por que há esse interesse crescente?

Porque o problema todo está, digamos assim, no seu início. A logística reversa emergiu nesses últimos 15 anos porque as quantidades de produtos que vão para o mercado aumentaram muito. A globalização, a diversificação de produtos e o interesse empresarial em atingir microsegmentos de mercado contribuíram para isso. Hoje não se fabrica simplesmente um shampoo, mas diversos, um para criança, para bebê, para cabelos crespos, lisos, etc. Enfim, segmentam-se, o máximo possível, esses mercados. Tudo isso gera complexidades tanto na ida como na volta dos produtos. Mais produtos vão ficando em prateleiras, mais produtos tendem a retornar aos fabricantes, a tornarem-se obsoletos. E, ao mesmo tempo, o ciclo de vida dos produtos é cada vez menor. Hoje podemos dizer que um telefone celular dura três meses, ou até menos. Um computador, um ano. E assim por diante. Podemos dizer que para cada computador que é produzido nos EUA um

Revista Limpeza Pública – 14



outro é descartado. Estamos num mundo de descartabilidade. Os produtos vão para o mercado e muitas vezes nem são utilizados e já retornam.

Por isso a distinção que o Sr. traz no seu livro entre pós-venda e pós-consumo?

O livro faz uma distinção que depois começou a ser adotada. Dívdo a logística reversa em pós-venda e em pós-consumo, porque o pós-consumo trabalha com atores de cadeia reversa, com players, completamente diferentes dos que levam o produto para o mercado. Já o retorno de pós-venda envolve as empresas que levam o produto para o mercado. Esses canais são diferentes, precisam trabalhar diferentemente. Então essa estrutura de trabalho independente, que ao final se reencontra, é adotada no meu livro.

Nesse sentido, é preciso considerar a influência da internet no mercado. O comércio eletrônico tem crescido fortemente no mundo todo. No Brasil cresce 40% ao ano, e é um mercado em que, por lei, se pode devolver o produto, se não gostar. No Brasil, 5% a 10% daquilo que vai para o mercado retorna sem ser consumido. Nos EUA, o retorno é de 35% do que é vendido pela internet. No mercado varejista, de uma forma geral, o retorno é de cerca de 5%.

O retorno ocorre ou por defeito ou porque o próprio consumidor não gostou do produto e devolveu, ou porque o produto não girou mais, está obsoleto dentro da loja, precisa tirar de circulação, levar para outro lugar, enfim, têm muitos motivos. As quantidades de retorno são relativamente fixas, e como as quantidades produzidas aumentam, essas quantidades também crescem.

Até um tempo atrás, o fabricante, o varejista e o distribuidor não se preocupavam com esses produtos. Hoje não é mais aceitável, porque as quantidades são enormes, por isso, a necessidade de equacionar o retorno corretamente. No Brasil, em 1994 não tínhamos telefone celular, hoje nós produzimos 80 milhões de aparelhos por ano. Em 1994 nós não tínhamos computador, hoje nós produzimos 10 milhões de computadores por ano. Então as quantidades são verdadeiramente muito grandes.

Por isso, a necessidade da questão da assistência técnica no pós-venda, tenta-se fidelizar o cliente através disso. Encantar o cliente com a assistência técnica tornou-se uma obsessão das empresas de uma forma geral. Para tanto, é necessário que as empresas equacionem corretamente além do retorno, a garantia, o conserto desses aparelhos. Essas são áreas muito importantes na logística reversa do pós-venda.

Há também uma tendência do aumento de embalagens retornáveis. Isso faz parte da logística reversa, no pós-venda.

Já no pós-consumo, os produtos já foram usados e em algum lugar são descartados. É preciso tratar desse descarte. Se for um produto eletroeletrônico, ele se tornará um lixo eletrônico, cujas quantidades

hoje são crescentes. Há também uma enorme quantidade de embalagens. No Brasil ainda não se sabe o que fazer. Em alguns lugares do mundo já se equaciona melhor a logística reversa.

Quais são as dificuldades no Brasil?

O Brasil caminha para resolver isso. As dificuldades de equacionamento ocorrem por força da não existência de legislações adequadas, ou por não cumprimento de legislações ruins, ou ainda porque simplesmente não se tem uma noção educacional. O Brasil ainda se encontra engatinhando em boa parte dessas áreas de pós-consumo. Eu não digo o mesmo no pós-venda, pois geralmente as empresas multinacionais, de grande porte, trabalham bem.

O que tem acontecido é que uma quantidade cada vez maior vai ficando no mercado, pelo ambiente, em lugares, muitas vezes, indevidos. Legislações frouxas e legislações mal feitas não dão sustentabilidade a esse tipo de retorno.

O Conselho pode contribuir para avançar na busca pela sustentabilidade?

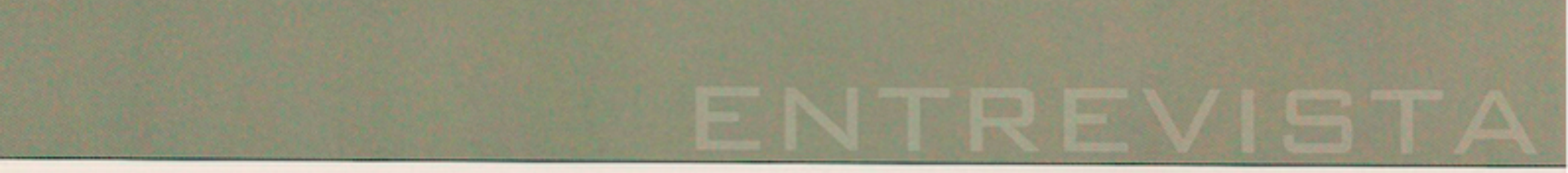
Em 2008, criei, com o apoio de empresas, o Conselho de Logística Reversa do Brasil (CLRb), com a finalidade de, justamente, reuni-las, melhorar e difundir conhecimentos nessa área, melhorar as legislações, trazer certificações para empresas que são muitas vezes pequenas e que não sabem como se posicionar corretamente. Temos que levar certificação, não necessariamente ISO, mas algum tipo de certificação através de um selo, do CLRb, que permita trabalhar com algum dos conceituados institutos, por exemplo, o Inmetro. O selo permitiria dizer que tal empresa faz reciclagem, outra faz manufatura de determinado material, outra faz destinação final. As empresas credenciadas seriam auditadas.

O CLRb é uma entidade independente, não pertence a nenhum setor, trabalha com todos os setores. É o idealismo de alguém que trabalha há muitos anos nisso, um professor, que tem sido apoiado por muitas empresas. Queremos difundir a ideia de que logística reversa não é só reciclagem. A logística reversa preocupa-se basicamente em equacionar o retorno. O CLRb também se preocupa em eliminar os inibidores dessas cadeias reversas e, muitas vezes, o inibidor é a falta de legislação, outras, é a legislação frouxa, ou, simplesmente, a falta de difusão melhor do conhecimento.

No caso do Brasil, qual é o principal inibidor?

Nós temos vários. Eu considero que, de uma forma geral, o mundo tem. Mas no Brasil, em particular, o principal inibidor é o conhecimento. É por isso que o CLRb procura difundir conhecimento, difundir melhores práticas para as empresas e para a sociedade de uma forma geral. Conhecimento é fundamental, em todos os aspectos. As empresas, por exemplo, que não trabalham bem a logística reversa, não têm conhecimento de quanto isso impacta no resultado.

Revista Limpeza Pública – 15



Fizemos um levantamento, durante um ano, com 188 empresas que responderam 53 questões. Nós chegamos à conclusão de que as empresas estão muito mais conscientes, mais organizadas em termos de logística reversa do que estavam há cerca de cinco anos atrás. Porém, as empresas, ainda, mensuram muito mal as quantidades que retornam e o quanto isso custa.

Se a empresa faz realmente o mapeamento do processo, desde o momento que começa o retorno, seja do pós-venda ou de pós-consumo, ela vai perceber o quanto isso pode trazer de benefício. Sem falar nos benefícios de imagem, benefícios de outra natureza, que chamamos de intangível.

A empresa que acha a logística reversa um custo está atrasada. Logística reversa é uma grande oportunidade de lucratividade e de se colocar no mercado com maior competitividade.

A empresa que investe na logística reversa, no retorno de seus produtos, então consegue obter vantagens econômicas?

Sem dúvida, eu costumo dizer que a logística reversa não traz uma avenida, ela traz várias avenidas de oportunidades para uma série de empresas. O Brasil está, gradativamente, criando oportunidades enormes para muitas empresas aparecerem, se desenvolverem. Toda uma cadeia é fomentada.

Muitas vezes as empresas não percebem as vantagens que têm em mapear todos os processos, não percebem que se deixam de retornar 10% daquilo que foi para o mercado e não foi usado nem consumido, ela está perdendo 10% do seu faturamento. Se ela conseguir recuperar apenas 5% já é lucro. Qual é a empresa hoje que não gostaria de ter um aumento de 5%?

As empresas que já entenderam que devem remanufaturar produtos, por exemplo, uma IBM, Canon, Xerox, entenderam que a remanufatura é um caminho interessante, agrega muito valor. Elas conseguem vender produtos pela metade do preço, até 70% do preço, porque economizam fortemente nas matérias-primas ou no próprio produto, ao reaproveitar um motor, por exemplo. Aproveita-se a carcaça, as peças, para compor um motor novo, com as mesmas garantias do original. Essa é uma atividade que as empresas de manufatura ainda não estão totalmente convencidas, mas devagar elas vão se convencer, algumas já o fazem. As empresas podem ganhar bastante com isso, 30 a 40% a menos de custos. E o principal é que se não tivermos essa estratégia de retorno, não teremos mais onde colocar os resíduos.

Quando as empresas perceberem essas vantagens a preocupação com a logística reversa crescerá naturalmente?

A partir do momento que começa a dar lucratividade para as empresas, elas começarão a se interessar. Veja, por exemplo, o caso dos pneumáticos. Eram produtos inservíveis, era comum encontrá-los em fundo de rios, do mar. Hoje se tornaram produtos importantes,

em função de uma modificação do mercado.

Chamamos isso de fator modificador de mercado. No caso, partiu de uma legislação que modificou completamente o mercado. Um produto que era até ontem inservível passa a ter valor. Se a companhia de pneus não tem o pneu para fazer a reciclagem, não consegue produzir. Assim, tornou-se absolutamente valioso esse produto. Se nós transformarmos todas as embalagens, todos os produtos, de uma forma geral, em algo de maior valor, não tenho dúvidas de que isso vai, de alguma forma, pesar no custo empresarial e isso irá para o preço. Mas o importante é que, realmente se for feito eficientemente com escala econômica adequada, isso vai custar o mínimo possível para as empresas e vai, acima de tudo, garantir que esse planeta, essa sociedade, seja mais feliz.

Com o desenvolvimento de novos produtos que se tornam rapidamente obsoletos, o volume de descarte é enorme, a logística reversa é a saída para esse problema?

No Brasil e no mundo, importamos muitas ideias da Europa em termos de meio ambiente e logística reversa. Lá existem diversas empresas que fazem a gestão de coleta e tratamento de embalagens, reguladas por uma entidade. Ora nós queremos trazer e adaptar todas essas ideias aqui para o Brasil.

Qual é a ideia principal?

A ideia principal é a seguinte: eles têm na embalagem o que chamam de selo verde. Toda empresa que produz, no caso deles, as que embalam os produtos, contribuem com uma certa quantia para cada um dos selos contidos na embalagem. Se a empresa produz 100 embalagens PET, ela paga 100 selos para essa entidade, que vai cuidar da coleta, junto com prefeituras, e do reaproveitamento dos produtos de uma forma geral. Cerca de 60% das embalagens são reaproveitadas, o que é um índice muito bom.

Mas isso é possível quando tem legislação. Existe uma legislação de 1994 na Europa que diz que o produtor é responsável pela coleta, pelo equacionamento do retorno das embalagens. Em 2002, na mesma linha, surgiu a “Waste Electrical and Electronic Equipment Directive” (WEEE Directive) – [Diretiva para o Lixo elétrico e eletrônico na Europa, que impõe ao produtor a responsabilidade pela coleta e destinação].

Esse tipo de legislação vai chegar ao Brasil. A legislação que está em curso na Política Nacional de Resíduos Sólidos leva em consideração o princípio poluidor-pagador, quer dizer, aquele que fabrica, que distribui, deve ser o responsável. Provavelmente nós teremos em breve no Brasil também uma legislação equivalente a WEEE. E, consequentemente, organizações, negócios, o desenvolvimento de avenidas e avenidas, uma quantidade enorme de atividades que hoje praticamente inexistem ou existem de uma forma muito insipiente ainda.

Revista Limpeza Pública – 16



E é uma mudança polêmica, pois antes a responsabilidade era do município e agora está sendo compartilhada.

Muito bem lembrado, porque realmente as primeiras ideias de legislações e, principalmente, aquelas emanadas nos EUA na década de 1970/80 eram de que as prefeituras, os governos, se responsabilizavam por isso. A Europa tomou uma outra orientação a partir dos anos 1980/90, principalmente, com a Eco 92, no Rio, época em que a preocupação com o meio ambiente ganhou força. A Europa tomou uma direção diferente e agora, aparentemente, o mundo está tomando o mesmo caminho. Não é mais só o governo que é responsável por isso, mas é toda a cadeia produtiva e o consumidor. Realmente houve uma mudança nessa orientação.

Como a logística reversa favorece a reciclagem?

Ela procura trabalhar de uma forma muito mais ampla do que simplesmente trabalhar a reciclagem. Muitas vezes se confunde a logística reversa com a reciclagem, não tem nada a ver. A reciclagem é um processo industrial. Muitas vezes, no senso comum, fala-se que todo reaproveitamento é reciclagem, o que é um erro, mas o senso comum é mais forte. A reciclagem, na nossa definição, é uma atividade industrial, empresarial, como é a fabricação do produto. A logística reversa não trata da tecnologia reciclada, como não trata da tecnologia de fabricar produtos. Ela somente trata da cadeia de como esse fluxo se dá, de como ele se operacionaliza, onde estão os nós que devem ser desatados para que seja mais eficiente. Essa é a ideia principal da logística reversa, mas no conjunto ela tangencia fortemente o meio ambiente porque está extremamente imbricada com o meio ambiente e tangencia fortemente a questão de competitividade empresarial, quando se observa que eficiência traz lucratividade e ganho de imagem. A logística reversa está muito ligada a outras atividades empresariais e da sociedade também, mas ela não atua diretamente, mas indiretamente, por estar preocupada com o retorno dos produtos de uma forma geral.

Qual é o ponto central da logística reversa?

É equacionar o retorno dos produtos que já foram consumidos ou produtos que ainda não foram consumidos, essa é a ideia mãe da logística reversa. Ela operacionalmente funciona como uma área de logística, mas tem uma amplitude maior porque lida com meio ambiente, com competitividade empresarial, o que não é operacional, é estratégico.

No Brasil, existem alguns setores que fazem logística reversa, como o Sr. vê essas iniciativas?

Bom, voltando um pouco para os inibidores da logística reversa, um deles é a legislação, além do conhecimento. A legislação pode ser inibidora na medida em que pode não adequar a tributação,

por exemplo, dos produtos que podem ser reaproveitados. A matéria-prima reciclada e os produtos reciclados deveriam ter sua tributação reduzida. O privilégio às matérias-primas originais, como fazemos ainda no Brasil, é um inibidor.

Mas não basta a legislação, se não houver os meios logísticos para que o retorno dos produtos ocorra. Caso contrário, só as empresas que têm mais consciência vão pagar para fazer a reciclagem, porque, geralmente, têm ISO 14.000.

No entanto, algumas legislações são bem feitas e há setores que funcionam. Uma, que é a mais bem feita, é a das embalagens dos defensivos agrícolas. É uma legislação que afeta a todos os elos da cadeia reversa e da cadeia direta: o que fabrica, o que distribui, o que consome, o varejo, o consumidor final, e depois toda a sua cadeia reversa, aquele que vai coletar, o que vai reciclar. A ida e a volta da embalagem é afetada por essa legislação. Nesse caso, realmente, nós temos uma condição que funciona.

É necessário organizar melhor toda a cadeia reversa para não ocorrer como acontece com alguns produtos: apenas ações esporádicas, por exemplo, mutirões de entulho, etc. Somos absolutamente contra isso, porque não resolve o problema, só faz movimentar em determinado momento e depois acaba.

A legislação sobre o retorno dos pneus também é relativamente boa e a logística reversa do setor está funcionando relativamente bem. Para produzir um pneu, é preciso ter um certificado, o que é muito bom.

É preciso haver uma certa responsabilização em todos os elos da cadeia, para que a legislação funcione melhor. Uma das grandes lutas do CLRb é justamente reverter essa situação e orientar melhor através de legislações mais potentes e que realmente envolvam a todos: fabricante, revendedor e consumidor. Não adianta fazer uma legislação que não tenha dentro de seu bojo toda a logística reversa.

A Política Nacional de Resíduos Sólidos aborda a questão da co-responsabilidade. Ela precisa envolver todos os setores. Vai ter que ser setorializada e, posteriormente, os setores deverão se regulamentar por si. Deverão interpretar a legislação e, depois, propor alguma regulamentação que realmente funcione. Será nesse momento que o Conselho certamente terá um papel muito importante de ajuda aos diversos setores. Não como consultoria, porque o conselho de logística reversa não é uma consultoria, mas disponibilizará consultores associados ou não, profissionais que estarão no seu ramo de atividade e estarão trabalhando nos seus comitês. O CLRb já tem vários comitês setoriais e temáticos justamente para tratar de uma série de problemas que envolvem a logística reversa, tais como, sustentabilidade, organização, certificação e mercado.

Revista Limpeza Pública – 17