

Análise da adoção da logística reversa pelo operador logístico Correios*

Analysis of the adoption of reverse logistics by logistics operator Correios

Sthefane Duarte¹
Patricia Guarnieri²

Resumo

A logística reversa tem se destacado no mercado global como fonte de diferencial competitivo e de agregação de valor às organizações. Ainda, buscando garantir espaço no mercado com competitividade cada vez mais acirrada, muitas organizações têm optado por terceirizar suas operações logísticas, incluindo as que ocorrem no fluxo reverso. Assim, o objetivo deste artigo é analisar a adoção da logística reversa pelo operador logístico Correios, considerado o principal operador logístico de logística reversa no Brasil. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva, cujo procedimento técnico foi o estudo de caso. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram: entrevista por pauta, observação direta e análise documental. As informações foram analisadas por meio da técnica da análise categorial temática. Dessa forma, os resultados indicaram dois diferentes serviços de logística reversa prestados pelos Correios. Os dois serviços ofertam as mesmas modalidades de coleta e são monitorados frequentemente por sistemas de informação com tecnologia atrelada. O primeiro serviço diz respeito à logística reversa prestada dentre os serviços de Logística Integrada, este serviço é personalizado e customizado de acordo com o contrato de cada cliente. O segundo serviço é prestado sob um contrato específico para logística reversa. Nesse caso, o serviço é padronizado e não atrelado a outros serviços de gestão da cadeia logística integrada. Ademais foram identificadas as motivações para a adoção da logística reversa pelos Correios.

Palavras-chave: Correios. Logística reversa. Operadores logísticos.

Abstract

Reverse logistics has distinguished itself in the global market as a source of competitive advantage and add value to organizations. Also aiming to ensure space in the market with increasing competition, many organizations have chosen to outsource their logistics operations, including those that occur in the reverse flow. The objective of this paper is to analyze the adoption of reverse logistics by logistics operator Correios, which is considered the leading logistics provider of reverse logistics in Brazil. In order to achieve this objective it was carried out a qualitative and descriptive study, the technical procedure was the case study. The instruments used for data collection were: interviews, direct observation and documental analysis. The information was analyzed by categorical thematic analysis technique. Thus, the results indicated two different reverse logistics services provided by Correios. Both services proffer the same type of pickup and are often monitored by information systems linked with technology. The first service is concerned to reverse logistics provided from the Integrated Logistics services, this service is personalized and customized according to the contract of each client. The second service is provided under a specific contract for reverse logistics. In this case, the service is standardized and not linked to other management services of integrated logistics.

Keywords: Correios. Reverse logistics. Logistics operators.

* Recebido em: 15/12/2015.

Aprovado em: 28/03/2016.

¹ Mestranda em Agronegócios e Bacharel em Administração pela Universidade de Brasília. Tem experiência em estudos nas áreas de logística, logística reversa, Supply Chain e Short Food Supply Chain.

² Professora adjunta do curso de Administração da Universidade de Brasília, Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco, Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Especialista em Gestão Empresarial pela Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas de Cascavel e Instituto Brasileiro de Pesquisas Socioeconômicas.

1 Introdução

A logística reversa, conceito e prática, é uma vertente da logística muito recente. Os primeiros estudos e atividades da área datam das décadas de 70 e 80. Nesse primeiro momento, o foco era direcionado ao retorno de bens com fins de processamento para reciclagem dos materiais (HERNÁNDEZ et al., 2012). No entanto, nas últimas décadas, essa nova área da logística tem sido alvo de especial interesse, no âmbito empresarial e acadêmico. Parte desse interesse se justifica por preocupações ambientais e de competitividade empresarial em busca da criação e/ou recuperação de valor, tanto dos retornos pós-venda como dos retornos pós-consumo (LEITE, 2012). De acordo com Rogers e Tibben-Lembke (1998), o conceito de logística reversa inclui o mesmo escopo de atividades da logística direta, a diferença é que aquela abrange tais atividades em suas operações reversas, isto é, em sentido inverso.

No entanto, a logística reversa carece, ainda, de mais estudos. Araujo et al. (2013) trazem dados de uma pesquisa realizada na base de dados Scielo, abrangendo o intervalo entre 1999 e 2012, com o uso da palavra-chave 'logística reversa' que resultou em apenas sete referências. Hernández et al. (2012) corroboram essa visão afirmando que diversos fatores tem contribuído para o aumento do número de retornos, aumentando a importância da logística reversa tanto para organizações, como para sociedade. No entanto, trata-se de um tema ainda pouco explorado, não há dados concretos para se trabalhar em oportunidades de melhorias (HERNÁNDEZ et al., 2012).

Ainda, Leite (2012) afirma que é cada vez mais difícil deixar de lado o fluxo de produtos não consumidos ou com pouco uso no decorrer das cadeias de suprimento (logística reversa de pós-venda). Algumas décadas atrás seria pouco comum essa afirmação, porém, atualmente, existem diversas justificativas para não ignorar a logística reversa (LEITE, 2012). O retorno de produtos pós-venda tornou-se preocupação das empresas e do governo, em todos os setores industriais, com diversas modalidades de produtos nos diversos elos das cadeias da logística reversa (SILVA; LEITE, 2012).

A adoção da terceirização das atividades de logística é crescente e tem feito com que o setor de 3PL passe por mudanças aceleradas, no esforço de acompanhar as necessidades das empresas contratantes desses serviços (FIGUEIREDO; MORA, 2009). As organizações pro-

curam soluções mais completas, obrigando os 3PLs a pensar em estratégias que melhorem seu desempenho e, também, a tomar decisões quanto aos serviços e a serem oferecidos e os nichos de atuação. Seguindo a orientação global, a oferta de serviços de maior valor agregado, no Brasil, também está se ampliando (FIGUEIREDO; MORA, 2009). Além disso, as peculiaridades e a diversidade de preferências e necessidades dos clientes vêm obrigando os 3PLs a reconsiderarem suas estratégias (PERSSON; VIRUM, 2001). Dentre as particularidades das necessidades dos clientes e dadas as novas exigências do mercado, insere-se a terceirização das atividades de logística reversa.

Acompanhado esses cenários de constantes mudanças nas exigências do mercado e nos campos tecnológicos, econômicos e sociais mundiais, os Correios – operador logístico brasileiro – iniciaram, em 2011, um processo de modernização de seus processos e ferramentas de gestão para encarar a concorrência. A organização ampliou seu campo de ação a partir da sanção da Lei 12.490/11 e a modernização permitiu a prestação de serviços mais ágeis e eficientes. Essa nova lei levou os Correios a atuarem no exterior e numa gama maior de segmentos. A empresa pretende com essa nova postura se tornar uma empresa de classe mundial, destacando-se em suas práticas e resultados (CORREIOS, 2013). Assim, os Correios atuam na área de logística reversa pós-venda por meio da coleta domiciliar do produto de retorno, sem encargo ao remetente e entregues precisamente no endereço determinado pelo cliente contratante (CORREIOS, 2013).

O objetivo geral do artigo é analisar a adoção da logística reversa pelo operador logístico Correios. Para atingir este objetivo, foi realizada uma pesquisa aplicada, descritiva, qualitativa, cujo procedimento técnico foi o estudo de caso e como principais instrumentos de coleta de dados destacam-se a entrevista por pautas, a observação direta e a análise documental. Os dados foram triangulados e validados internamente, conforme proposto por Yin (2001) e analisados com base na análise categorial temática proposta por Bardin (1977).

Observa-se o potencial estratégico e competitivo que a logística reversa representa na atualidade. Percebe-se, também, a crescente utilização e importância das atividades terceirização. Nesse contexto, os Correios apresentam-se como um operador logístico de grande relevância nacional e, portanto, alvo de observação e estudo.

2 Referencial teórico

2.1 Logística Reversa: evolução e conceitos

O reúso de produtos e materiais não é um fenômeno novo (FLEISCHMANN et al., 1997). Coletores de sucata metálica, resíduos de papel para reciclagem e sistemas de depósito de garrafas de refrigerante são exemplos que já existem há muito tempo (FLEISCHMANN et al., 1997). Em consonância com esse fato, os autores apresentam alguns dados relevantes, entre eles pode-se citar a reciclagem de papel na Europa que gerou, em 1994, um montante de 27,7 milhões de toneladas com uma taxa anual de crescimento de 7%, o que significa uma taxa de recuperação (em percentagem do consumo total de papel) de aproximadamente 43%.

Além disso, as mudanças nos hábitos de consumo, na produção e oferta de bens são fatores que conduziram à formalização da logística reversa. Silva e Leite (2012) afirmam que são crescentes as quantidades de bens produzidos, levando a práticas de consumo por múltiplos bens, além da profusão de produtos no mercado atual. Fleischmann et al. (1997) afirmam que, no passado recente, têm-se observado o crescimento das preocupações ambientais, ocasionando a 'reutilização' cada vez mais atenção. Chaves e Alcântara (2009) acrescentam que essa mudança na cultura de consumo, junto a conscientização dos clientes para a preservação ambiental e as forças praticadas por órgãos de fiscalização e governamentais, também incentivam a expansão da logística reversa.

Dois aspectos se destacam nesse contexto de alterações nas práticas de consumo: maior frequência de inovações nos produtos e a crescente descartabilidade. Com relação ao primeiro, as empresas, para satisfazerem seus diversos clientes nos aspectos mais variados, produzem e lançam uma gama enorme de novos produtos e novos modelos (LEITE, 2006). Em adição a essa nova realidade, têm-se a clara redução na vida útil □ projeto e concepção de produtos com baixa durabilidade - e na vida mercadológica dos produtos □ introdução frequente de novos modelos (LEITE, 2006). Para Leite (2006) a consequência dessas práticas é o aumento da quantidade de produtos, sem uso ou consumidos, que voltam de algum modo ao ciclo produtivo ou ao de negócios. Assim, a logística reversa encontra no atual contexto do mercado sua função e importância.

Guarnieri et al. (2006b) sintetizam essas transformações que estão continuamente impulsionando a logis-

tica reversa. De acordo com os autores, o aumento da preocupação ecológica dos consumidores e das organizações com a imagem corporativa, as leis ambientais recentes e os atuais modelos de competitividade de serviços têm estimulado o surgimento de canais reversos que ajudem a resolver os problemas da quantidade de bens descartados no meio ambiente e as consequências decorrentes desse descarte (GUARNIERI et al., 2006b). Logo, observa-se uma nova área da logística, cujo interesse tem-se apresentado crescente nas últimas décadas, tanto sob a ótica empresarial como acadêmica, demonstrando definições, arranjos, categorizações e metodologias em clara evolução (LEITE, 2012). Ainda, em 1993, Ballou refere-se à logística reversa como uma nova área de oportunidade dentro da logística empresarial (BALLOU, 2011).

Alguns desses fatores impulsionadores das atividades de logística reversa constituem os objetivos para implantação da atividade. Chaves et al. (2009), em revisão de literatura sobre o tema, ressaltam que os principais autores sobre o tema citam os seguintes objetivos para implantação da logística reversa: econômico; mercadológico; legislação; e ganho de imagem corporativa.

Assim, a logística reversa pode ser entendida como o processo de planejar, implementar e controlar o eficiente e o efetivo custo do fluxo de matérias-primas, estoques em processo, produtos acabados e informações relacionadas desde o ponto de consumo até o ponto de origem, com o propósito de recapturar valor ou realizar a destinação adequada (ROGERS; TIBBEN-LEMBKE, 1998). O CSCMP (2013) define a logística reversa como o segmento especializado da logística focado no movimento e gerenciamento dos produtos e recursos após a venda e após a entrega ao consumidor, inclui produtos de retorno para reparo e/ou reembolso. Percebe-se que esse último conceito não inclui o retorno de produtos usados, isto é, retornos de pós-consumo, enquanto o primeiro cita de forma implícita esse retorno ao mencionar a atividade de retorno para destinação adequada.

Além disso, Brito (2004) caracteriza a logística reversa por meio de quatro aspectos básicos: por que as organizações se envolvem com a logística reversa e por que os produtos retornam à cadeia de suprimentos; como os produtos são recuperados e quais são as opções de retorno; o que, de fato, tem sido retornado; e por fim, quem são os principais atores em um sistema de logística reversa.

Três escolhas podem ser feitas a respeito do desen-

volvimento de funções de logística reversa: não fazer nada, desenvolver uma função interna de logística reversa ou encontrar um 3PRLP como parceiro (MEADE; SARKIS, 2002). Muitos varejistas estão contratando 3PLs para implementar programas de logística reversa concebidos para reter valor, obtendo produtos de volta da maneira mais rápida, para que possam ser rapidamente redistribuídos e os clientes possam ser mantidos felizes (MEADE; SARKIS, 2002).

O canal de logística reversa pode fazer uso de todos os canais de logística direta ou apenas de uma parte dele ou ainda pode precisar de um canal exclusivo e projetado especificamente para ele. A cadeia de suprimentos só chega ao fim com o descarte final e adequado de um bem (GUARNIERI et al., 2006b).

Consequentemente, é importante destacar um conceito moderno, e com crescente visibilidade no mercado global, que engloba a logística direta e a reversa. Esse conceito é o *Supply Chain Management (SCM)*, que tem possibilitado às empresas expandir as perspectivas dos fluxos logísticos para mais do que a entrega de bens e produtos ao mercado e aos consumidores finais. Essa expansão inclui o gerenciamento dos fluxos reversos ampliando as oportunidades da logística empresarial (LEITE; BRITO, 2005).

Apesar das peculiaridades e atenção especial que a logística reversa requer, Hernández et al. (2007) apresentam algumas das vantagens competitivas proporcionadas pela logística reversa, por exemplo: benefícios gerados ao meio ambiente por meio de estratégias socialmente responsáveis; redução de custos por meios de políticas de retorno que se refletem na rentabilidade da organização aumentando sua competitividade; e melhoria da imagem corporativa da organização ao se colocar como empresa cidadã elevando o valor de marca e dos produtos (HERNÁNDEZ et al., 2007).

2.3 Subáreas da logística reversa

Leite (2003) deixa evidente em seu conceito os fluxos de retorno pós-venda e pós-consumo. Dessa forma, para o autor, a logística reversa diz respeito ao ramo da logística empresarial responsável pelo planejamento, operação e controle do fluxo e das informações advindas do retorno de bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios/produtivo, por meio dos canais de distribuição reversos, esses retornos agregam valor de diferentes naturezas, entre eles pode-se citar valor econômico, legal, ecológico, de imagem e outros (LEITE, 2003). É possível verificar que todos os conceitos apresentados dizem respeito às funções administrativas de planejamento,

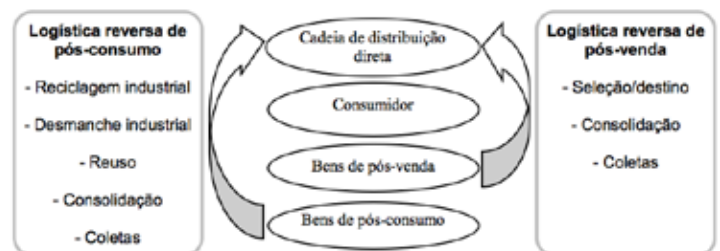
execução e controle na logística reversa, a diferença dos conceitos está no grau de detalhamento do objetivo e das atividades pertinentes à logística reversa.

O fluxo reverso da logística tem origem no cliente e decorre das demandas geradas pelos clientes ao produzir resíduos de pós-consumo e de pós-venda que caracterizam as subáreas da logística reversa. Esses resíduos, em algum momento, retornarão à empresa, seja como matérias-primas recicladas seja como produtos ou materiais secundários (GUARNIERI, 2006a).

Dessa forma, são duas as grandes áreas de atuação da logística reversa: logística reversa de pós-consumo e logística reversa de pós-venda. Segundo Leite (2003), essas áreas têm sido tratadas de modo independente pela literatura, e o diferenciador entre uma área e outra é o estágio ou fase do ciclo de vida útil do bem retornado. Ainda de acordo com o autor, muitas interdependências existem entre as duas áreas, mas é preciso estabelecer essa distinção porque os produtos logísticos e os canais de distribuição utilizados pelo fluxo desses produtos, e os objetivos estratégicos e a operacionalidade usadas por cada uma das áreas de atuação são diferentes.

A logística reversa de pós-venda compreende o planejamento, o controle e a destinação dos produtos sem uso ou com pouco uso, esses bens podem retornar à cadeia logística por várias razões como prazo de validade vencido, excesso de estoque, problemas de garantia, defeitos, entre outros (GUARNIERI et al., 2006b). Já a área da logística reversa de pós-consumo trata dos produtos que se encontram no final da vida útil, dos produtos utilizados, que já esgotaram sua utilidade para o primeiro usuário, mas com possibilidade de reuso e dos resíduos industriais (GUARNIERI et al., 2006b). A Figura 4 apresenta as duas áreas de atuação da logística reversa e suas etapas.

Figura 1 – Área de atuação e etapas da logística reversa.



Fonte: Leite (2003, p.17).

Destarte, a logística reversa tem como objetivo possibilitar o retorno de produtos ou de seus componen-

tes ao ciclo produtivo ou de negócios através de diferentes sistemas operacionais e de acordo com a área do fluxo reverso (LEITE, 2003). Assim, a logística reversa – quando planeja e cria redes reversas, obtém as respectivas informações e operacionaliza os canais de retorno pós-venda e pós-consumo – agrega valor econômico, ecológico, legal e de localização por meio de atividades logísticas de consolidação, separação e seleção, até a completa reintegração a cadeia de suprimentos (LEITE, 2003).

Os canais reversos de pós-venda utilizam os mesmos elos e atores envolvidos no canal de distribuição direto uma vez que retornam os bens aos fabricantes ou indústrias de origem (CHAVES; ALCÂNTARA, 2009). Não se pode dizer o mesmo dos canais reversos de pós-consumo.

2.3.1 Logística reversa de pós-venda

A qualidade ou o nível de serviço logístico entregue aos consumidores tem-se revelado um dos requisitos básicos para um relacionamento longo e para uma potencial fidelização de clientes, e podem ser obtidos pela adoção da logística empresarial integrada (LEITE, 2003). A política de flexibilidade empresarial, praticada em operações de venda e pós-venda, é um desses elementos-chave que agrega valor notório aos clientes. Empresas líderes de mercado têm se destacado por meio dessas práticas ao adaptar a produção de seus bens aos requisitos e valores de seus clientes, isto é, adotando a flexibilidade operacional (LEITE, 2003). Ainda, Leite (2003) define a flexibilidade operacional como a competência organizacional para ofertar todos os serviços de forma flexível, suscetível a mudanças no tempo.

Por conseguinte, Guarnieri et al. (2005) afirmam que um processo de logística reversa pós-venda adequadamente gerenciado é uma fonte de vantagem competitiva por meio da diferenciação no atendimento, isto é, a capacidade de flexibilidade operacional mencionada por Leite (2003), que agregam o valor perceptível aos clientes e os fideliza em longo prazo. Igualmente, Guarnieri et al. (2005) ratifica esta visão mencionando que as organizações líderes no mercado buscam assumir essa postura, focando em um relacionamento de parceria envolvendo tanto clientes como fornecedores, o que contribui para práticas empresariais que reduzam os impactos ambientais e melhorem a imagem corporativa diante do mercado.

As fases reversas, após o retorno do produto pós-venda são: coleta dos bens, possibilidades de consolidação reversa e, por último, seleção e destino dado aos bens

de retorno. A avaliação para seleção e destino dos bens devolvidos é considerada uma das fases mais difíceis, pois os transportes de retorno dos produtos encarecem o processo de revalorização. Por isso, em alguns casos, não compensa trazer de volta um bem de pós-venda no qual não se encontra possibilidade de reutilização (LEITE, 2003). Pode-se citar que os destinos mais recorrentes atribuídos aos diferentes tipos de retorno durante o processo de seleção e destino são: venda no mercado primário, reparações e consertos, doação, desmanche, remanufatura, reciclagem industrial e disposição final (LEITE, 2003).

Em relação ao encarecimento do processo de revalorização, algumas empresas têm adotado a política de “retorno zero”. Nos programas de “retorno zero”, o fabricante ou distribuidor não permite que os produtos retornem por meio do canal reverso. Ao contrário, eles dão ao varejista ou outra entidade a jusante um subsídio de retorno, e desenvolvem regras e guias para a disposição aceitável dos produtos (ROGERS; TIBBEN-LEMBKE, 1998). Desse modo, de acordo com a pesquisa realizada por Rogers e Tibben-Lembke (1998), uma política de “retorno zero”, adequadamente executada, pode resultar em substanciais reduções de custo. As empresas que utilizam o “retorno zero” podem reduzir a variabilidade dos custos de devoluções, por predefinir o valor máximo monetário de produto devolvido (ROGERS; TIBBEN-LEMBKE, 1998).

O fator tempo possui especial importância nas atividades de logística reversa pós-venda. Leite (2003) explica que a rápida obsolescência dos vários modelos de produtos entregues ao mercado demandam atitudes organizacionais rápidas no sentido de liberar espaço e equacionar o retorno das quantidades em excesso no estoque. Rogers e Tibben-Lembke (1998) corroboram com esse entendimento ao afirmarem que o uso estratégico dos recursos da logística reversa de pós-venda aumentam os custos da troca de fornecedores. A meta de quase todos os negócios é impedir que os clientes troquem de fornecedor e há muitas maneiras de desenvolver vínculos que tornam difícil e inútil para os clientes mudança para outro fornecedor. Um importante serviço que um fornecedor pode oferecer aos seus clientes é a capacidade de tomar de volta mercadorias não vendidas ou defeituosas rapidamente, e de creditar aos clientes em tempo hábil (ROGERS; TIBBEN-LEMBKE, 1998).

A quantidade de produtos retornados em canais pós-venda dependem do tipo de produto, este por sua vez é caracterizado pela sazonalidade, ciclo de vida útil, giro

de estoque, impacto do retorno no resultado operacional, obsolescência e outros (LEITE, 2003).

Os principais motivos dos retornos pós-venda são agrupados em: garantia/qualidade; comerciais; e substituição de componentes. Entende-se que os retornos por garantia/qualidade são aqueles motivados por produtos que apresentam defeitos de fabricação ou de funcionamento, por avarias no produto/embalagem. O grupo de retornos comerciais está ligado ao estoque, isto é, a devolução do produto acontece por erros na expedição do pedido, excesso de estoques em diferentes elos da cadeia de suprimentos, consignação, sazonalidade, pontas de estoque e outros. Por fim, o grupo substituição de componentes, como o próprio nome denomina, se refere aos retornos para substituição de componente de produtos duráveis e semiduráveis ao longo de sua vida útil para reparos, que envolve, também, os conhecidos e frequentes recalls (LEITE, 2003).

3 Metodologia

Quanto ao seu objetivo, a pesquisa é classificada como descritiva, pois visa descrever as particularidades do fenômeno. Quanto a sua natureza, é classificada como aplicada, pois tem como objetivo a produção de conhecimento para aplicação prática e direciona-se à solução de problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2005). Do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, na qual o instrumento-chave é o próprio pesquisador. Nas pesquisas qualitativas, o processo e seu significado são o enfoque fundamental da abordagem (SILVA; MENEZES, 2005).

Quanto ao procedimento técnico, foi utilizado o estudo de caso, caracterizado por um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, o estudo de caso permite o conhecimento amplo e detalhado dos objetos de estudo (GIL, 1999). Yin (2001) afirma que um estudo de caso é uma averiguação empírica que investiga um fenômeno moderno na situação da vida real, sobretudo quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão nitidamente determinados (YIN, 2001). Percebe-se que a presente pesquisa se encaixa em todos os aspectos da definição de Yin (2001), uma vez que investiga um fenômeno moderno – logística reversa – em uma situação real – a prática dos Correios. Além disso, o contexto de pesquisa nos Correios é único, uma vez que esse contexto não será o mesmo em outras organizações. Os ins-

trumentos de pesquisa utilizados foram: a entrevista por pautas, a análise documental e a observação direta.

Os participantes da entrevista foram o Gerente Corporativo e o Analista de Correios Junior da área de logística integrada dos Correios. Tais participantes foram escolhidos pelos critérios de representatividade e acessibilidade, por estarem próximos das atividades estratégicas de logística desenvolvidas pelos Correios. Entretanto, o contato com servidores diretamente ligados às práticas de logística reversa também foi essencial, uma vez que são esses servidores que lidam diariamente com os processos inerentes à atividade e, portanto, podem passar uma visão mais acurada dos detalhes do processo. Nesse sentido, as observações diretas ao CD Oeste e ao CTE Brasília possibilitaram um maior contato com as práticas de logística dos Correios, e contaram com a presença e explanação de outros quatro servidores dos Correios.

O roteiro de entrevista foi dividido em dois módulos, que formavam a pauta guia da entrevista. Primeiramente, os entrevistados foram questionados sobre o programa de Logística Reversa dos Correios, a descrição e a relevância do serviço – tanto para a organização como para as empresas-clientes, e o uso de práticas que compõem o conceito de logística reversa. A segunda pauta procurou identificar motivos para adoção da logística reversa pelas organizações e pelos operadores logísticos em seu portfólio de serviços. Essa pauta também investigou os motivos que os Correios percebem para as organizações decidirem terceirizar suas atividades logísticas.

A entrevista ocorreu em 18/03/2014 de forma presencial com o Gerente Corporativo – Analista de Correios Pleno (A) e com um Analista de Correios Junior (B), sendo gravada e transcrita. Eventuais dúvidas que surgiram foram respondidas pelos entrevistados via *e-mail*. Toda a entrevista transcrita foi enviada posteriormente para os entrevistados a validarem, assim ressalta-se que, além da triangulação, o estudo obteve a validação interna proposta por Yin (2001) para aumentar a confiabilidade dos dados apresentados.

As observações diretas aconteceram nos dias 26/03/2014 – CD Oeste – e 17/04/2014 – CTE Brasília. No CD Oeste, a apresentação dos procedimentos e a orientação da visita foram realizadas por dois Analistas de Correios – um Gerente Corporativo Pleno e um Gerente Corporativo Sênior do DELOG da unidade. A condução da visita ao CTE Brasília e a explicação sobre os procedimentos de logística reversa e avaliação de desempenho foram realizadas

por uma Gerente de Atividades – Agente de Correios – da Gerência de Planejamento e Qualidade (GPLAQ).

Para análise documental, foram usados o Termo de Prestação de Serviço da Logística Reversa e os dados e informações disponíveis no site dos Correios. Outros documentos, planilhas, procedimentos e sistemas foram apresentados e explanados durante as entrevistas e visitas, porém o acesso não foi disponibilizado.

Os dados coletados foram triangulados, conforme proposto por Yin (2001) com o objetivo de corroborar com os mesmos fatos ou fenômenos e assegurar a validade do constructo, já que várias avaliações do fenômeno são possíveis a partir das diversas fontes de evidência. Conforme citado, os dados coletados por meio de documentos, entrevista e observação direta foram triangulados. A análise dos resultados ocorreu por meio da análise categorial temática, proposta por Bardin (1977).

4 Resultados e discussão

4.1 Caracterização da organização e atividades logísticas

Os Correios se estabeleceram no Brasil em 1663, por meio de um regimento datado de 25 de janeiro. Completando, portanto, em 2013, 350 anos. A história dos Correios está intimamente ligada ao processo de transformação histórica do próprio Estado brasileiro, por isso a implantação e o aperfeiçoamento dos serviços prestados pelos Correios são parte das causas e também resultado do desenvolvimento do histórico do Brasil. Dessa forma, a história dos Correios é consequência do desenvolvimento da administração pública e da tecnologia no Brasil (CORREIOS, 2013). A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) foi criada pela Lei nº 509 em março de 1969, sendo uma empresa pública, com sede e foro em Brasília-DF (BRASIL, 1969), vinculada ao Ministério das Comunicações. Nesse momento, a ECT consolida sua função de agente social do Governo, atuando, por exemplo, na distribuição de livros escolares e no transporte de doações em casos de calamidade (CORREIOS, 2013).

Ressaltam-se algumas novidades nos serviços e atividades dos Correios nos últimos anos. Em 2002, houve o lançamento do Serviço de Logística Integrada criado para prover as empresas que não tinham urgência em suas remessas, no entanto, exigem economia, segurança, regularidade e confiabilidade. Em 2004, os Correios têm sua atividade internacional expandida por meio do lan-

çamento do Sedex Mundi. Já em 2009, a ECT ganha o direito a exclusividade na prestação dos serviços postais após julgamento do Supremo Tribunal Federal (STF). Por meio da publicação da Lei 12.490, os Correios se modernizam e fortalecem em 2011. Por fim, em 2013, destaca-se o lançamento da coleta seletiva solidária na rede de agências do Correios e da parceria com a Apex-Brasil, para a abertura da primeira unidade internacional dos Correios brasileiros (CORREIOS, 2013).

Quanto à logística dos Correios, a empresa oferece o serviço de Logística Integrada que é customizado e completamente adaptado aos requisitos de cada cliente. Assim, a empresa oferece soluções, consultoria logística e o gerenciamento completo da cadeia de valor através de atividades como recebimento, armazenagem, expedição, transporte, distribuição, logística reversa. Todas as atividades do gerenciamento da cadeia de valor são realizadas em consonância com a estratégia logística dos clientes (CORREIOS, 2013).

O serviço de Logística Reversa do Correios diz respeito à remessa de documentos e mercadorias devolvidos, sem encargos para os remetentes, para serem entregues precisamente no endereço definido pela empresa-cliente contratante. O Termo de Prestação de Serviços da Logística Reversa dos Correios define o serviço como o “processo logístico reverso, realizado no endereço do consumidor final, que consiste na coleta domiciliar do produto de retorno” (Termo de Prestação de Serviços da Logística Reversa, p. 4). Esse serviço está disponível em todos os Estados do Brasil, porém, é restrito às localidades que possuem viabilidade operacional para realizar coleta domiciliar. O serviço pode ser contratado por pessoas jurídicas com contrato SEDEX, e-SEDEX e PAC. Os benefícios da Logística Reversa dos Correios são a comodidade, facilidade e rapidez no processo de pedido do serviço; e a possibilidade de acompanhamento *on-line* do fluxo dos pedidos (CORREIOS, 2013).

Existem quatro modalidades de serviços de Logística Reversa que os Correios oferecem. A Logística Reversa em Agência acontece em Agência de Correios Própria – AC ou em Agência Franqueada – AGF e compreende a postagem do produto de retorno, diante a apresentação da Autorização de Postagem (*e-ticket*). A Logística Reversa *Simultânea em Agência* é realizada em uma Agência de Correios Própria diz respeito a postagem do produto de retorno concomitante à entrega do produto substituto. A terceira modalidade – Logística Reversa Domiciliar é processo logístico reverso que acontece no endereço do con-

sumidor final, no qual há a coleta domiciliar do produto de retorno. A quarta e última modalidade consiste na Logística Reversa Simultânea Domiciliar, esse procedimento acontece no endereço do consumidor final. Assim, há a coleta domiciliar do produto de retorno ao mesmo tempo em que se entrega o produto substituto (CORREIOS, 2013).

4.2 Descrição das atividades de logística reversa prestadas pelos Correios

Para atender o objetivo deste artigo, primeiramente buscou-se compreender os serviços de logística reversa prestados pelos Correios, suas características e modalidades. Além disso, procurou-se identificar as características das mercadorias retornadas pelo canal reverso dos Correios bem como das empresas contratantes desse serviço. Os pontos que compõe essa categoria da pauta de entrevista objetivaram identificar aspectos do conceito de logística reversa proposto por Rogers e Tibben-Lembke (1998) na prática da organização investigada.

Quadro 1 – Descrição dos serviços de logística reversa prestados pelos Correios.

Itens	Núcleo de sentido
1 - Os Correios percebem/acompanham/registram uma evolução na quantidade de empresas contratantes dos serviços de logística reversa? Como esse processo é realizado? Descreva como ocorre o processo de logística reversa dos correios. Quais os principais motivos pelos quais as mercadorias/produtos são retornados aos Correios e depois às empresas?	Quantidade de empresas contratantes dos serviços de logística reversa Processo de logística reversa Motivos dos retornos
2 - Os Correios percebem/acompanham/registram uma evolução na diversidade e quantidade de produtos recolhidos? Como o processo de quantificação dos produtos recolhidos é realizado?	Diversidade e quantidade de produtos retornados
3 - Houve um processo formal de planejamento e implementação dos serviços de logística reversa? Como ocorreu?	Planejamento para implantação dos serviços de logística reversa
4 - Nas atividades de logística reversa, há um controle dos custos do fluxo de materiais retornados/recolhidos? Qual é o percentual aproximado em relação ao total movimentado?	Controle dos custos dos retornos Percentual em relação ao total
5 - O tempo de execução dos serviços de logística reversa é observado/medido/avaliado? Como?	Tempo de execução do serviço
6 - Como os Correios trabalham com a diversidade de cargas (peso/volume), ausência de escala (quantidade), não formação de cargas completas? Como se trabalha a dificuldade de padronização de roteiros/transporte? Poderia, por favor, descrever.	Adaptação à diversidade de cargas Padronização

Fonte: As autoras (2015).

verificar se de fato os Correios percebem as mudanças nos hábitos de consumo e oferta de bens como um dos motivadores para o crescimento e desenvolvimento das práticas de logística reversa, dada a evolução da quantidade de empresas contratantes. De acordo com os entrevistados, há sim um aumento na quantidade de contratos de prestação de serviços de **LR1**. Esse processo de acompanhamento da evolução do número de empresas contratantes é realizado por meio do “acompanhamento de tráfego postal” e pelo “número de contratos fechados”.

O processo de **LR1** dos Correios, no âmbito da Logística Integrada, depende das necessidades dos clientes e do serviço contratado, por isso pode ser de diferentes tipos, dado que na Logística Integrada esse serviço é todo personalizado e customizado de acordo com o cliente. Segundo o entrevistado **B**, as principais formas de **LR1** são a convencional, simultânea e a de documentos. A modalidade de **LR1** convencional acontece quando há a coleta de algum produto entregue anteriormente tendo como destino o remetente (uma devolução de produto quebrado comprado no *e-commerce*, por exemplo). A simultânea acontece quando há uma devolução convencional juntamente com uma entrega (substituição do produto). O outro tipo de serviço ou modalidade identificada é a devolução de documentos que acontece quando, após uma entrega, há alguma documentação que deve ser retornada à origem (remetente).

A observação direta com a visita ao CTE Brasília permitiu conhecer e entender a logística reversa (**LR2**) que há fora da Logística Integrada. Dessa forma, o serviço de **LR2** prestado pelo Correios só é realizado mediante o contrato previamente estabelecido com as empresas interessadas. Nesse sentido dois segmentos de **LR2** se destacam: a autorização de postagem e a coleta. Existem duas modalidades dentro do segmento de autorização de postagem: Logística Reversa (**LR2**) em Agência e Logística Reversa (**LR2**) Simultânea em Agência. A autorização de postagem não é acompanhada pelos Correios, a empresa apenas realiza a movimentação dos produtos do remetente (cliente final) para o destinatário (retorno à empresa). No segmento de coleta outros dois serviços estão disponíveis e são acompanhados diariamente para posterior avaliação: Logística Reversa (**LR2**) Domiciliar e Logística Reversa (**LR2**) Simultânea Domiciliar, nesses casos os Correios tem até dois dias para realizar a coleta.

Cada solicitação/encomenda de **LR2** gera uma guia composta por três partes. Essas guias têm um có-

digo de expedição (código de barras) – para o acompanhamento da encomenda – que começa sempre com as siglas LE (logística reversa – **LR2** – econômica) ou LS (logística reversa – **LR2** – Sedex). A primeira parte da guia fica com o cliente como um comprovante de que a coleta foi realizada, a segunda parte é a etiqueta que será fixada na encomenda contendo diversas informações, inclusive quanto ao peso da encomenda, código de expedição, remetente, destinatário e outros. A terceira parte da guia fica na unidade dos Correios para arquivamento contendo a assinatura do cliente remetente da encomenda e do carteiro responsável pela coleta.

Ainda durante a observação direta ao CTE – Brasília, pode-se identificar que as unidades atendidas com **LR2** em Brasília e entorno são: AC Brazlândia, AC Cristalina, CDDs: Águas Lindas de Goiás, Formosa, Gama, Luziânia, Planaltina, Planaltina de Goiás, Recanto das Emas, Santa Maria, São Sebastião, Sobradinho, Valparaíso e os CEEs: Norte, Sul e Taguatinga. É válido ressaltar que as encomendas de **LRI** do programa de Logística Integrada também transitam pelos CTEs, CDDs e CEEs, porém, são tratadas de maneira diferenciada e sua gestão e acompanhamento são próprios dos Departamentos de Logística Integrada dos Correios.

No segmento de Logística Integrada, dentre os principais motivos, levantados pelos entrevistados **A** e **B**, para o retorno das mercadorias destacam-se o arrependimento pela compra (devolução), produtos danificados (manutenção) e o descarte (necessidade do correto e adequado descarte). Esses motivos são os mais perceptíveis, pois os clientes devem identificar a causa da devolução. Os entrevistados **A** e **B** ainda enfatizaram a questão legal como motivadora para o retorno de mercadorias via Correios e para a decisão de praticar a **LRI** por parte das organizações. Tais resultados corroboram a classificação proposta por Leite (2003) para os motivos de retorno pós-venda e pós-consumo. Segundo o autor os motivos para retorno pós-venda seriam: garantia/qualidade; comerciais; e substituição de componentes. Os motivos identificados pelos entrevistados como devolução por arrependimento de compra se encaixam na categoria de motivos comerciais, a devolução de produtos danificados ou para manutenção se encaixa nas categorias garantia/qualidade e substituição de componentes. Por fim, o motivo de retorno identificado como descarte pelos entrevistados se encaixa na categoria identificada por Leite (2003) dos bens de pós-consumo,

podendo ser de bens retornados ainda em condições de uso ou em fim de vida útil.

Quanto à diversidade e quantidade de produtos recolhidos para retorno, os Correios percebem a evolução desses atributos. E atribuem esse fenômeno ao aumento do comércio eletrônico, sendo observada essa evolução de diversidade e de quantidade, principalmente, em clientes de *e-commerce*. Dessa forma, os resultados corroboram com as mudanças nos hábitos de consumo mencionadas por Silva e Leite (2012) que, com o aumento da oferta de bens, leva a formalização da logística reversa, uma vez que é crescente a quantidade de bens produzidos e consumidos. Além disso, ressalta-se, que devido ao CDC, os consumidores podem devolver os produtos adquiridos pelo comércio eletrônico em até sete dias, independente do motivo (BRASIL, 1990).

Os retornos são quantificados pelo registro de cada objeto recolhido, mas depende de cada cliente (contrato), para alguns clientes específicos os Correios fazem uma quantificação mais aproximada, mas não de forma geral (total dos retornos e retornos por cliente). O entrevistado **A** cita que o nível de retorno é peculiar ao tipo de cliente, a título de exemplo faz-se alusão ao *e-commerce* no qual o percentual de retornos gira entre 3% e 7%. Fica evidente nessa situação o que Meade e Sarkis (2002) afirmam sobre as situações de retorno e motivações para implementação da logística reversa, destacando o caso do *e-commerce* no qual é crítica a questão da logística reversa, pois os compradores precisam da certeza de que caso seja necessário será possível devolver o item e receber o ressarcimento (MEADE; SARKIS, 2002). Entrevistado **A**: “eu compro, mas tenho que mandar por outro, [...] tenho que fazer outro custo, outro serviço, tenho trabalho pra mandar de volta um produto que eu não quero, seja por arrependimento, seja por defeito. Então é muito complicado”.

Os pontos 3 e 4 da pauta procuraram identificar aspectos do conceito de logística reversa, de acordo com Rogers e Tibben-Lembke (1998), na prática dos Correios. Perguntados sobre um planejamento formal para implementação da **LRI** os entrevistados afirmaram que não houve. No entanto, eles se referiam a situação atual das práticas de **LRI** como uma modalidade da Logística Integrada. Nesse sentido, já é uma prática natural, prevista, já faz parte de um escopo da formatação do serviço. Porém, no início, na inserção dessa modalidade como uma opção a mais dentre os serviços de Logística Integrada, houve sim um processo de planejamento que seguiu “os precei-

tos de planejamento empresarial e marketing internos da empresa, assim como o planejamento operacional” (Entrevistado **B**). Percebe-se, portanto, nessa afirmação o processo de planejar (a elaboração inicial da estrutura do serviço) e implementar (a prática atual) que fazem parte do conceito de logística reversa (ROGERS; TIBBEN-LEMBKE, 1998).

Sobre o controle dos custos dos fluxos de materiais recolhidos/retornados os entrevistados não foram muito claros e não puderam informar dados precisos por se tratar de números internos da organização, mas afirmaram que há sim o controle desses custos e que a própria formação de custos da empresa já prevê esse controle. O controle é realizado na medida em que cada contrato e suas especificidades apresentam exigências diferentes.

Não há uma separação clara dos custos da **LRI** no escopo de custos da Logística Integrada. Porém, os entrevistados acreditam que esse custo gira em torno de 3% a 5% dos custos de Logística Integrada. Como exemplo, o entrevistado **A** afirmou que na perspectiva de um cliente de *e-commerce* o custo da **LRI** é de 6% nos serviços de logística contratados. Além disso, afirmou-se que o serviço prestado se trata de uma **LRI** de produtos com troca de informações. Entrevistado **A**: “grande parte é a informação, logística sem informação não existe”. Na ótica de um 3PRLP, com base no conceito de logística reversa proposto por Rogers e Tibben-Lembke (1998), faz sentido observar o controle do custo do fluxo de produtos e informações o que se confirma nas práticas dos Correios.

O ponto seguinte da pauta (5) procurava identificar como a questão do tempo é trabalhada pelos Correios, uma vez que o tempo é um fator crítico na logística reversa como visto no referencial teórico. Assim, sobre o tempo de execução dos serviços de **LRI**, os entrevistados afirmaram que há sim um acompanhamento e uma medição desse tempo. O tempo está relacionado ao nível de serviço que os Correios se propõem oferecer aos seus clientes. Portanto, o tempo também é uma variável avaliada no escopo do SLA (*service level agreement*). Toman-do como base o nível de serviço contratado pelos clientes, são definidos os prazos a serem medidos e acompanhados.

A situação apresentada converge com Leite (2003) e Rogers e Tibben-Lembke (1998) sobre a rápida obsolescência dos produtos dispersos no mercado que requer ações empresariais rápidas, sendo necessário o uso estratégico dos recursos de logística reversa de pós-venda. O

uso estratégico dos recursos visa aumentar o custo com a troca de fornecedores e garantir, através do fator tempo – com ideal nível de serviço – o contrato com o cliente.

O entrevistado **B** acrescenta que o monitoramento e avaliação do tempo acontecem por meio de sistemas de acompanhamento nos quais se mede o tempo desde a data da coleta até a data prevista de entrega dos produtos. Ainda, o acompanhamento dos indicadores de tempo serve para a “tomada de ações e gestão” (entrevistado **B**). Dessa forma, percebe-se a preocupação dos Correios com o que Rogers e Tibben-Lembke (1998) afirmaram sobre um serviço importante no escopo da logística reversa que é a capacidade de retornar com as mercadorias não vendidas ou defeituosas rapidamente e de creditar aos clientes em tempo hábil.

O último ponto da Categoria 1 investigava como os Correios atuam mediante a complexidade da formação de cargas para retorno na logística reversa, pois nessa área da logística há uma grande dispersão entre tipos e quantidade de cargas de retorno, além da diversidade de pesos e volume e irregularidade na quantidade dos retornos. Nesse sentido a **LRI** ofertada no âmbito da Logística Integrada trata com essas questões por meio da customização dos contratos. Assim, a Logística Integrada se destaca como um diferencial, porquanto customiza as operações para cada cliente, assim os retornos e as entregas diretas não entram no padrão normal de Correios que limita o peso e o tamanho das encomendas para um usuário corriqueiro.

Dessa forma, de acordo com o entrevistado **A**, a customização da Logística Integrada pressupõe características diferentes na prestação do serviço, por isso produtos com peso acima no padrão e com medidas diferentes do “Correios convencional” são transportados. Para tanto a logística de transporte dos Correios trabalha com a adequação dos unitizadores e dos equipamentos de transporte de acordo com a demanda. A customização também é feita em função do prazo, do peso e do volume. Se a entrega ou o retorno da encomenda é de caráter urgente utiliza-se a modalidade expressa, normalmente transportado via aérea, se não há urgência nem necessidade de rapidez pode-se usar transportes terrestres ou até aquático em alguns casos. O entrevistado **B** acrescenta que, para trabalhar com a fragmentação de cargas, há a criação de linhas de transporte seguindo as necessidades impostas.

Diante dos resultados verificados, percebe-se que

os Correios, enquanto operador logístico e 3PRLP, oferecem um diferencial em relação a criticidade do processo de seleção de um operador de logística reversa mencionada por Leite (2003). A criticidade mencionada por Leite (2003) se refere à logística reversa de pós-venda na qual as quantidades de bens retornados não formam cargas completas, aumentando os custos dada a insuficiência de escala econômica e a heterogeneidade das relações de peso/volume e preço/volume dos produtos. Assim, os Correios se destacam ao oferecer como solução a customização desse processo. Ressalta-se que essa personalização é realizada tanto para a logística direta como para a reversa (**LR1**), de forma conjunta nos contratos que preveem esses serviços e no escopo da Logística Integrada.

O entrevistado **A** menciona um exemplo de “customização por grandes volumes” realizada pelos Correios (2015, p. x):

[...] por exemplo, nós somos o operador logístico do FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação), nós é que entregamos livros didáticos para escolas do Brasil inteiro, então são milhares de toneladas de produtos numa concentração de tempo. Então, nesse caso, nós fazemos uma operação bem mais dedicada, ou seja, contrata-se carretas especiais, isto é, transporte dedicado, para levar de um ponto A para um ponto B mais próximo da onde eu vou distribuir esses produtos, e aí eu faço uma organização da carga dentro dessa necessidade e desse destino, então faço a origem, destino e verifico as minhas demandas – peso, volume e necessidade de demanda – e faço essa customização.

O exemplo corrobora mais uma vez o que Leite (2003) afirma, que a diversidade de bens não permite, em geral, a padronização de roteiros e de transporte. Exatamente por não ser possível a padronização, os Correios trabalham com a customização de unitizadores, pallets, meios de transporte, roteiros entre outros fatores. A personalização do serviço permite um melhor gerenciamento das peculiaridades, complicadoras, da logística reversa que a diferenciam da logística direta. Seguindo o Quadro 1, proposto por Rogers e Tibben-Lembke (2002), algumas características que tornam a logística reversa mais complexa que a direta e que podem ser minimizados pela customização desse serviço são, por exemplo: a previsão mais difícil dos retornos, a qualidade não uniforme dos produtos retornados, a destinação e os roteiros não claros, gerenciamento não consistente do inventário e visibilidade menos transparente do processo.

Sendo assim, conclui-se que o serviço de **LR1**

prestado pelos Correios é realizado seguindo os pressupostos do conceito de logística reversa adotado por Rogers e Tibben-Lembke (1998). Houve um processo de planejamento inicial que definiu todos os aspectos e estruturas do serviço a ser prestado e, com base nesse planejamento, a prestação de serviço é customizada de acordo com as necessidades de cada cliente e, portanto, de cada contrato.

Dessa forma, segundo as particularidades de cada contrato, a **LR1** pode acontecer de forma convencional, isto é, quando é realizada a coleta de uma encomenda entregue anteriormente tendo como destino o remetente ou outro local definido pela empresa contratante. Nesse caso, identifica-se a modalidade, definida no ‘Termo de Prestação de Serviço da Logística Reversa’, como ‘Logística Reversa (**LR1**) Domiciliar’. Outra modalidade praticada é a ‘Logística Reversa (**LR1**) Simultânea Domiciliar’, na qual o bem é recolhido para retorno conforme especificações do contrato concomitantemente com a entrega de uma nova encomenda. Outro aspecto da **LR1**, podendo ser considerado um serviço adicional dentro das modalidades anteriormente citadas, é a ‘devolução de documentos’. Esta é realizada quando, após a entrega de uma encomenda, algum documento deve ser retornado à empresa contratante.

Observa-se, também, que as modalidades de serviços de logística reversa descritas no ‘Termo de Prestação de Serviço da Logística Reversa’ são aplicadas tanto no âmbito dos contratos de Logística Integrada como fora dele. Assim, as modalidades de *Logística Reversa Domiciliar* e *Logística Reversa Simultânea Domiciliar* se aplicam tanto na Logística Integrada (**LR1**) como na **LR2**. A diferença é a customização da **LR1** que a torna parte de um contrato muito maior. As modalidades de *Logística Reversa em Agência* e *Logística Reversa Simultânea em Agência* também podem ser praticadas tanto pelo segmento de Logística Integrada (**LR1**) como pela **LR2**. Porém, são serviços com menor acompanhamento e monitoramento.

Ainda com base no conceito de logística reversa, percebe-se, considerando a realidade de operador logístico da empresa investigada, o controle dos custos do fluxo de produtos (encomendas) e informações relacionadas desde o ponto de consumo até o ponto de origem. E, segundo os propósitos da empresa contratante, há a intenção de recaptura de valor ou eliminação adequada dos produtos retornados.

4.3 Descrição dos motivos para adoção de práticas de logística reversa

Também buscou-se constatar motivos para adoção de práticas de logística reversa pelas organizações em geral a partir da percepção do operador logístico – Correios e também quais seriam as motivações dos operadores logísticos em oferecer esse serviço sob a mesma perspectiva.

Quadro 2 – Descrição dos motivos para adoção de práticas de logística reversa e para terceirização das atividades logísticas.

Itens	Núcleo de Sentido
1 - Os Correios conseguem identificar os possíveis motivos que levam as empresas a implementar práticas de logística reversa? Quais são os motivos?	Motivos das contratantes para implementar a logística reversa
2 - Quais razões motivaram os Correios a implantarem e oferecerem os serviços de logística reversa e suas diferentes modalidades?	Motivos dos Correios para oferecer a logística reversa
3 - As empresas contratantes relatam razões para terceirização do serviço de logística reversa? Quais seriam essas razões?	Motivos das contratantes para terceirização
4 - As empresas contratantes relatam redução de custos logísticos ao contratar os Correios? Poderia citar um caso/exemplo, por favor.	Redução dos custos logísticos das contratantes

Fonte: As autoras (2015).

Quanto aos motivos que levam as empresas à adoção de práticas de logística reversa, os entrevistados destacaram que o aumento das legislações tem forçado as empresas a se preocuparem mais com o retorno dos produtos para propiciar a correta destinação ou descarte. Nesse sentido, duas leis foram mencionadas a Lei de Resíduos Sólidos (Política Nacional de Resíduos Sólidos – Lei 12.305/2010) e as leis de proteção ao consumidor (Código de Defesa do Consumidor – Lei 8.078/1990). Entrevistado **B**: “é crescente o motivo de descarte de resíduos sólidos”.

Ainda, tal situação é evidenciada pela seguinte fala do entrevistado **A** “pelos legislações que vem aumentando e vem reforçando, você tem a necessidade de fazer o descarte, devolução, esse serviço pós-venda tem acontecido como reversa também”. A fala do entrevistado **B** complementa a afirmativa:

é muito importante a Lei de Resíduos Sólidos que foi aprovada no Brasil, que obriga mais ou menos as pessoas, as empresas [...] você vai descartar um notebook, a bateria você tem que mandar para empresa que tem que ser autori-

zada para fazer esse descarte. E a lei do consumidor também, cada vez que passa, obriga cada vez mais as empresas [...] você tem sete dias para [...] aquela taxa de arrependimento. [...] A questão de manutenção, então é obrigado, a empresa, sempre oferecer algum serviço de manutenção. E é nesse serviço que a gente entra. Ai normalmente as empresas, ou o cliente final, ele manda esse produto, pedindo a logística reversa convencional ou ele tem uma autorização de postagem que ele vai na agência dos Correios e posta lá, já sendo pago pela empresa.

Essa fala reforça como pode acontecer, dados os diversos tipos mencionados na Categoria 1, o processo de **LRI** e os motivadores para tal – complementado pelas informações da Categoria 1. Dessa forma, as modalidades de logística reversa *Logística Reversa em Agência* e *Logística Reversa Simultânea em Agência* vêm à tona novamente, caracterizadas pela autorização de postagem de uma encomenda para retorno pelo consumidor final em uma agência própria e autorizada dos Correios. Os resultados corroboram, ainda, com o que Chaves e Alcântara (2009) e Leite (2006) afirmam sobre a mudança na cultura de consumo devido ao aumento da quantidade de produtos, consumidos ou não, que retornam ao ciclo produtivo ou de negócios de alguma forma. Além das forças praticadas por órgãos de fiscalização e governamentais, podendo-se inserir nesse aspecto as legislações citadas pelos entrevistados, PNRS e CDC que também impulsionam a expansão das práticas de logística reversa. Assim, observa-se que os Correios atuam como operador logístico de bens pós-consumo também.

O entrevistado **A** ainda acrescenta que essa opção comercial (oferecer serviços de **LRI**) está ligada a fidelização do cliente, podendo-se inferir que as organizações agregam valor ao oferecer o serviço de logística reversa e, como consequência, pode-se obter a fidelização dos clientes. Os entrevistados afirmam ainda, quanto aos motivadores para adoção de práticas de **LRI** pelas organizações, a questão da necessidade de mercado, uma vez que as empresas que vendem produtos devem assegurar alguma forma para o cliente retornar o produto. Também, acrescentam que a competitividade está nesse serviço a mais que a empresa se dispõe a oferecer, como uma questão de diferenciação e destaque concorrencial. Entrevistado **B**: “Se não ele perde mercado, né?!”. Entrevistado **A**: “acredito que concorrencialmente é a definição da razão”.

Assim, percebe-se que a realidade prática dos Correios converge com o afirmado por Guarnieri et al. (2006) quanto ao aumento das preocupações ecológicas dos con-

sumidores e das organizações com a imagem corporativa, as leis ambientais recentes e os atuais modelos de competitividade de serviços que têm estimulado o surgimento de canais reversos que ajudem a resolver os problemas da quantidade de bens descartados no meio ambiente.

O segundo ponto dessa pauta – Categoria 2 – buscou identificar as razões que motivaram os Correios a implementar a modalidade de logística reversa no seu leque de opções de serviço de Logística Integrada. Assim, os resultados vão em direção às necessidades observadas dos clientes e verificada no mercado. Nas prospecções de mercado, os Correios perceberam essa oportunidade para atender seus clientes. O entrevistado **B** complementa afirmando que foi percebida a necessidade e a oportunidade de negócio nesse ramo. A fala do entrevistado **A** deixa clara essa situação:

você percebe ou o cliente já te diz 'eu quero logística reversa, eu tenho esse negócio, preciso desse retorno' ou então a gente percebe no cliente que ele pode ter essa necessidade, a gente também sugere. [...] Como operador logístico nós temos que dar essa oportunidade. É parte da cadeia logística.

Sendo assim, verifica-se que os Correios entendem a **LRI** como um subsistema importante da logística integrada estando de acordo com o entendimento dos subsistemas da logística proposto por Guarnieri (2006a). Ainda diante do exposto, destacam-se alguns dos motivos levantados por Chaves e Alcantara (2009) e por Costa e Valle (2002) para implantação da logística reversa – tanto para empresa que contrata o 3PRLP como para o próprio 3PRLP incluir essa oferta de serviço:

- mercadológico – destacar-se da concorrência, diferenciação competitiva;
- legislação (governamentais) – leis de descarte e de proteção ao consumidor;
- imagem (responsabilidade) corporativa – fidelização do cliente, atendimento as necessidades dos clientes; e
- logísticos – ramo com crescente demanda exigindo uma postura das empresas e oportunidade para os operadores logísticos.

O terceiro ponto da pauta diz respeito aos motivos que os Correios percebem para terceirização das práticas de logística reversa pelas organizações contratantes. Nesse sentido, os relatos indicam que algumas das razões identificadas para terceirizar são a redução de custos, informação precisa e adequada, regularidade dos procedimentos e qualidade do serviço. Dependendo do segmento de atuação das empresas, algumas focam mais

ou menos em um ou outro desses motivos destacados. Os resultados indicam também que uma das principais razões para se terceirizar é a necessidade das empresas em focar no negócio fim da organização (*core competence*), deixando os serviços afins com operadores logísticos que podem oferecer maior qualidade na prestação dos serviços. O entrevistado **A** cita como exemplo empresas do setor de medicamentos:

uma (empresa) tem mais custo, outra tá com bom custo, mas tá com a qualidade péssima, então ela busca um operador logístico para suprir essa demanda dela que é importante para o cliente final, dependendo do segmento.

Em um segundo momento da entrevista, o entrevistado **A** esclarece essa fala, mencionando que todas as empresas contratantes buscam essencialmente a redução de custos ao terceirizar suas atividades logísticas. No caso particular do segmento de medicamentos, as empresas desse ramo também buscam a redução dos custos, mas o prazo torna-se um fator crítico, uma vez que, em muitos casos, têm-se questões de saúde envolvidas. Por fim, o entrevistado **A** ainda acrescenta que os clientes buscam agregar valor aos serviços prestados quando decidem terceirizar, buscam o valor que a terceirização pode agregar aos negócios da empresa.

Os resultados convergem com a argumentação de Sahay e Mohan (2003) e Bagchi e Virum (1996) que identificam como principais razões para terceirizar a redução de custos, motivos estratégicos (concentração no *core business*, informações precisas, agregar valor), efetividade dos processos e simplificação de processos administrativos (regularidade dos processos) e falta de capacidade interna (qualidade dos serviços), sintetizado por Bagchi e Virum (1996) como ofertar melhores serviços de logística a um custo reduzido.

Com o objetivo de investigar mais profundamente os motivos e a questão da representatividade dos custos na terceirização de serviços logísticos, o último ponto da pauta da Categoria 2 tratava dos possíveis relatos que os Correios teriam sobre redução de custos logísticos das empresas contratantes. Os relatos podem ser divididos em duas perspectivas. Assim, sob a primeira perspectiva se diz que não há redução do custo, pois a contratação de um serviço dos Correios pode ter um preço alto. E que, na realidade, a terceirização é motivada pela dedicação do operador logístico e pelo foco da empresa (*core competence*). A título de exemplo menciona-se a fala do entrevistado **A**:

se a empresa tem um foco comercial, ela não pode tá se preocupando com transporte ou com encaminhamentos, ou com organização de armazém se o negócio dela é vender. Por exemplo, o *e-commerce*, o negócio dela (empresa de *e-commerce*) é vender, não é entregar, então, ela tem que arrumar esses parceiros para fazer esse elo da cadeia logística.

A segunda perspectiva indica que há sim redução de custos. No entanto, essa percepção acontece quando é observado o custo total. Isso acontece porque os Correios oferecem soluções completas de logística como armazenagem, manuseio, expedição, distribuição e **LR1** com qualidade e capilaridade. Assim, deve-se observar o custo total, o custo de toda a cadeia logística e não apenas de um segmento/serviço. O entrevistado **B** relata que no caso de um cliente dos Correios o preço das partes (subsistemas e segmentos na logística integrada) oferecido pelos Correios não era o menor do mercado, mas em termos de custo total, contratando os Correios para solução completa de logística integrada, o custo total era menor sim. Apesar de não ter acesso aos dados, os resultados obtidos sobre a redução dos custos das empresas contratantes corroboram com Govindan et al. (2012) sobre a possibilidade das empresas contratantes dos serviços de um 3PRLP reduzirem seus custos anuais com logística em até 10%. E com os cinco primeiros motivos identificados por Wilding e Juriado (2004) dentre os principais motivos para terceirização: a redução de custos, melhoria nos níveis de serviço, flexibilidade, foco no negócio e uso eficiente de recursos.

Sendo assim, as razões identificadas para adoção de práticas de **LR1** pelas organizações em geral e pelos operadores logísticos (3PRLP) são os motivos mercadológicos de diferenciação competitiva, as questões legais (legislações), a imagem organizacional e as demandas logísticas do ramo em expansão. Quanto aos motivos para terceirização os principais identificados são a redução de custos, foco no *core business*, informação, regularidade dos procedimentos e qualidade do serviço.

5 Considerações finais

A logística reversa é um segmento emergente e que tem alcançado grande relevância no escopo de atividades da logística moderna. Essa subárea da logística tem se destacado como potencial competitivo para as organizações gerando ganhos de imagem corporativa e recuperação de valor. Desta forma, o objetivo geral deste artigo

foi analisar a adoção da logística reversa pelo operador logístico Correios. Para isso foi necessário compreender os serviços de logística reversa prestados pelos Correios, suas características e modalidades, bem como identificar as características das mercadorias retornadas pelo canal reverso dos Correios e das empresas contratantes desse serviço. Também foi necessário identificar os motivos para adoção de práticas de logística reversa pelas organizações em geral a partir da percepção do operador logístico – Correios, e também quais seriam as motivações dos operadores logísticos em oferecer esse serviço sob a mesma perspectiva.

Em síntese, o serviço de logística reversa prestado pelos Correios pode acontecer em duas perspectivas. A primeira perspectiva diz respeito aos serviços de logística reversa (**LR1**) prestados dentro da Logística Integrada, nesse caso o serviço é prestado em conjunto com outros serviços logísticos – por exemplo, manuseio, transporte, gestão de estoque, entre outros – que compõem o contrato específico de cada cliente, ou seja, o cliente contrata o serviço dos Correios prevendo o ciclo completo do seu produto, abrangendo a logística direta e reversa. Para os Correios esse serviço (**LR1**) é considerado uma logística direta usual e somente para o cliente é reversa. Na segunda perspectiva, tem-se o serviço de logística reversa (**LR2**) prestado por meio de contratos específicos de logística reversa, o serviço objeto do contrato é a **LR2**.

Pode-se destacar que a diferença principal entre os dois serviços é a customização. O programa de Logística Integrada dos Correios é direcionado para personalização dos serviços. Dessa forma, a logística reversa (**LR1**) da Logística Integrada é toda customizada de acordo com a necessidade de cada cliente contratante. Já a logística reversa (**LR2**) fora da Integrada segue um determinado padrão para todos os clientes. Nos dois casos, há quatro modalidades de prestação de serviço de logística reversa, que são diferenciadas pela customização nos casos de Logística Integrada. As modalidades são Logística Reversa Domiciliar, Logística Reversa Simultânea Domiciliar, Logística Reversa em Agência e Logística Reversa Simultânea em Agência. As modalidades “Domiciliar” correspondem a coleta do produto na residência do consumidor, já na modalidade “em Agência” o consumidor dirige-se a uma agência dos Correios própria para postar o produto. As modalidades “Simultânea” correspondem à coleta ou postagem do produto de retorno com a concomitante entrega do bem substituinte.

Verificou-se, com base no estudo dos Correios, que motivos mercadológicos – competitividade e demandas da expansão do setor logístico –, legais e de imagem corporativa são as principais razões para as organizações clientes dos Correios optarem por atuar no segmento de logística reversa. Os mesmos motivos se aplicam a decisão dos Correios em oferecer essa modalidade de serviço no seu escopo de atividades e, assim, atuarem também como 3PRLP. Sobre a decisão de terceirizar as atividades logísticas, percebe-se que os principais motivos para essa opção organizacional foram a redução de custos, o foco na *core competence*, obtenção e acesso a informações pontuais, regularidade dos processos e qualidade dos serviços.

Portanto, o trabalho contribui para o desenvolvimento e avanço de estudos em logística reversa, uma vez que é uma área em expansão e está adquirindo cada vez mais importância no cenário mundial do mercado logístico, principalmente considerando que poucas são as publicações científicas brasileiras sobre o tema. Ademais, o estudo contribui para que o segmento de terceirização logística observe a crescente demanda pelo serviço de logística reversa.

Sugere-se para estudos futuros que utilizem o procedimento estudo de caso, que observações diretas sejam realizadas em mais unidades dos Correios. Além disso, em pesquisas desse tipo, a participação de um maior número de entrevistados contribuiria para reforçar as informações obtidas ou retificar informações precipitadas. Ademais, sugere-se que novos estudos sejam feitos com outros operadores logísticos para verificar as razões para adoção de práticas de logística reversa no escopo de serviços ofertados e que estudos futuros com organizações contratantes de serviços logísticos reversos sejam conduzidos para fornecer novas informações que corroborem ou refutem a literatura e os resultados do presente estudo.

Referências

- ARAUJO, A. C. de et al. Logística reversa no comércio eletrônico: um estudo de caso. *Gestão & Produção*, United Kingdom, v. 20, n. 2, p. 303-320, 2013.
- BAGCHI, P. K.; VIRUM, H. European Logistics alliances: a management model. *The International Journal of Logistics Management*, United Kingdom, v. 7, n. 1, p. 93-108, 1996.
- BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 2011.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 70. ed. Lisboa: [s.n.], 1977.
- BRASIL. Decreto-Lei n. 509, de 20 de março de 1969. Dispõe sobre a transformação do Departamento dos Correios e Telégrafos em empresa pública, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 25 março 1969. Seção 1, p. 4.
- BRASIL. Lei n. 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 12 set. 1990. Seção 1, p. 1.
- BRASIL. Lei n. 12.305, de 02 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. *Diário Oficial União*, Brasília, 03 ago. 2010. Seção 1, p. 3.
- BRITO, M. P. de. *Managing reverse logistics or reversing logistics management?* 2004. 327 f. Thesis (Doctor) – Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam, Rotterdam, 2004.
- CHAVES, G. de L. D.; ALCÂNTARA, R. L. C.; ASSUMPÇÃO, M. R. P. Medidas de desempenho na logística reversa: o caso de uma empresa do setor de bebidas. *Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção*, v. 08, n. 02, p. 1-23, 2008.
- CHAVES, G. de L. D.; ALCÂNTARA, R. L. C. Logística reversa: uma análise da evolução do tema através de revisão da literatura. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29, 2009, Salvador. *Anais...* Salvador: ENEGEP, 2009.
- CORREIOS. *Notícias*. Brasília, 2013. Disponível em: <http://correios.com.br/servicos/mostra_noticias.cfm?Noticia_codigo=21500&TipoNot_codigo=34>. Acesso em: 22 set. 2013.
- CORREIOS. *Quem somos*. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/sobreCorreios/empresa/quemSomos/default.cfm>>. Acesso em: 22 set. 2013.

CORREIOS. *Logística reversa*: termo de prestação de serviço da logística reversa. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.correios.com.br/Produtosaz/complementos/pdf/Termo_Prestacao_Servico_Logistica_Reversa.pdf>. Acesso em: 18 out. 2013.

COSTA, L. G. da; VALLE, R. Logística reversa: importância, fatores para a aplicação e contexto brasileiro. In: SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 3, 2002, Rio de Janeiro, *Anais...* Rio de Janeiro: SEGET, 2002.

CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals). *Supply chain management terms and glossary*, 2013. Disponível em: <http://cscmp.org/sites/default/files/user_uploads/resources/downloads/glossary-2013.pdf>. Acesso em: 15 out. 2013.

FIGUEIREDO, K. F.; MORA, D. M. M. A segmentação dos operadores logísticos no mercado brasileiro de acordo com suas capacitações para oferecer serviços. *RAC - Eletrônica*, v. 3, n. 1, p. 123-141, 2009.

FLEISCHMANN, M. et al. Quantitative models for reverse logistics: a review. *European Journal of Operational Research*, Amsterdam, v. 103, n. 1, p. 1-17, nov. 1997.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUARNIERI, P. et al. A logística reversa de pós-venda e pós-consumo agregando valor econômico, legal e ecológico às empresas. CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, 2005, Ponta Grossa, *Anais...* Ponta Grossa, 2005.

GUARNIERI, P. et al. WMS – Warehouse Management System: adaptação proposta para o gerenciamento da logística reversa. *Produção*, v. 16, n. 01, p. 126-139, 2006a.

GUARNIERI, P. et al. Obtendo competitividade através da logística reversa: estudo de caso em uma madeireira. *Journal of Technology Management & Innovation*, Portland, v. 1, n. 4, p. 121-130, 2006b.

HERNÁNDEZ, C. T. et al. A logística reversa e a responsabilidade social corporativa: um estudo de caso num consócio de gestão de resíduos industriais. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET. 2007, *Anais...* Rio de Janeiro: SEGET, 2007.

HERNÁNDEZ, C. T.; MARINS, F. A. S.; CASTRO, R. C. Modelo de gerenciamento da logística reversa. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 19, n. 3, p. 445-456, 2012.

LEITE, P. R. *Logística reversa: meio ambiente e competitividade*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LEITE, M. A. de S.; FIGUEIREDO, A. S. Logística reversa: uma nova oportunidade de negócio para uma empresa de logística – Caso dos Correios. XVIII CONGRESSO DE PESQUISA E ENSINO EM TRANSPORTES. 2004, 29, Florianópolis, *Anais...* Florianópolis: Portal de Transparência, 2004.

LEITE, P. R. Logística reversa e a competitividade empresarial. *Revista Tecnológica*, ed. 117, p. 82-91, ago., 2005. Disponível em: <http://www.tecnologica.com.br/tipo_revista/container-no-da-logistica/>. Acesso em: 13 jun. 2013.

LEITE, P. R. Da logística empresarial à logística reversa. *Banas Qualidade*, v. 169, p. 1-6, 2006.

LEITE, P. R. Direcionadores estratégicos em programas de logística reversa no Brasil. *Revista Alcançe: Eletrônica*, v. 19, n. 02, p. 182-201, 2012.

LEITE, P. R.; BRITO, E. P. Z. Logística reversa de produtos não consumidos: práticas de empresas no Brasil. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 03, n. 03, p. 214, 2005.

MEADE, L.; SARKIS, J. A conceptual model for selecting and evaluating third-party reverse logistics providers. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 7, n. 5, p. 283-295, 2002.

PERSSON, G.; VIRUM, H. Growth strategies for logistics service providers: a case study. *The International Journal of Logistics Management*, v. 12, n. 1, p. 53-64, 2001.

RODRIGUES, A. M. et al. A logística reversa como instrumento de geração de renda e inclusão social : o caso de uma empresa produtora de pneus remoldados. SIMPEP. 12, 2005, Bauru, SP, *Anais...* Bauru: SIMPEP, 2005.

ROGERS, D. S.; TIBBEN-LEMBKE, R. S. *Going backwards: reverse logistics trends and practices*. Nevada: Reverse Logistics Executive Council, 1998.

SAHAY, B. S.; MOHAN, R. Supply chain management practices in indian industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 33, n. 7, p. 582-606, 2003.

SILVA, A. A. da; LEITE, P. R. Empresas brasileiras adotam políticas de logística reversa relacionadas com o motivo de retorno e os direcionadores estratégicos? *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 6, n. 2, p. 79-92, 8 nov. 2012.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, A. A. da; TONDOLO, V. A. G. Avaliação de prestadores de serviço de transporte: um estudo de caso em uma montadora de motores do setor automotivo. *Revista de Administração da UNIMEP - RAU*, v. 10, n. 01, p. 80-109, 2012.

TIBBEN-LEMBKE, R. S.; ROGERS, D. S. Differences between forward and reverse logistics in a retail environment. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 7, n. 5, p. 271-282, 2002.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.