



Congresso Internacional de Administração
ADM 2021

Administração Ágil
Inovação e Trabalho Remoto

25 a 27
de outubro

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

LOGÍSTICA REVERSA: UMA ANÁLISE DO CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DE BEBIDAS EM UBERABA-MG

REVERSE LOGISTICS: AN ANALYSIS OF THE BEVERAGE DISTRIBUTION CENTER IN UBERABA-MG

ÁREA TEMÁTICA: 8. GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

Cezar Augusto Pin Silva, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Brasil, cezarpinsilva@gmail.com

Juliane Barbosa Ferreira, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Brasil, juliane.ferreira@uftm.edu.br

Alexsandro Silva Solon, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Brasil, alexsandro.solon@uftm.edu.br

Resumo

A logística reversa integra a cadeia de suprimentos e torna-se um importante fator para melhoria do desempenho econômico das empresas. A análise a respeito da vantagem de implantar a logística reversa, em empresas que utilizam ativos retornáveis na fabricação de seus produtos, é fundamental. Neste contexto, o objetivo deste relato técnico é apresentar o trabalho realizado no CDD de uma empresa de bebidas, localizado em Uberaba/ MG, no processo de logística reversa, com o intuito de diminuir o ônus da empresa com ativos (garrafeiras, vasilhames e chopeiras), que ficam em comodato com os clientes. Para isso, foi realizado um diagnóstico da situação original do CDD. Após análise, identificou-se um problema no fluxo de informações que geravam cancelamentos na solicitação de recolha do ativo. A partir daí, foi implementado uma mudança no processo, e avaliado o resultado dessa mudança, em relação ao retorno dos ativos. As alterações no processo de logística reversa proporcionou ganhos financeiros diretos com a recolha efetiva dos ativos em comodato sem giro nos PDVs. Outro ganho, foi em tempo, custo de transporte e disponibilidade de veículos, uma vez que o processo, passou a ser 100% realizado com a utilização de caminhões que já estava na rota para entrega de mercadoria. Essas alterações gerou uma economia de mais de R\$126 mil em ativos recolhidos e a conquista do primeiro lugar no ranking nacional entre os CDD no que se refere ao processo de recolhimento.

Palavras-chave: Logística Reversa; Vasilhames; Custos de transportes; Recuperação de ativos.

Abstract

Reverse logistics integrates the supply chain and becomes an important factor in improving the economic performance of companies. The analyses about the benefit of implementing reverse logistics at companies that use returnable actives at the assets at manufacturing is fundamental. In this context, the goal (purpose) of this technical report is expose the work developed at direct distribution center (DC) of a beverage company, in Uberaba – MG, in the reverse logistics process, in order to reduce the losses with assets (bottles, containers and beer coolers), that are loan to customers. For this, the first step was a diagnose of the original situation of the DC. The analyses showed some flaws in the flow of information that causes cancellations in the requests to collect the asset. From there, was implemented a change in the process, and measured the results around the return on assets. The changes at reverse logistics result in financial gains with the effective collection of assets without turnover at the point of sales (POS). Other returns was in time, transportation costs and availability of vehicles, once the process is now 100% carried out using vehicles that were already on the route to deliveries. The changes generated more than R\$126 thousand in savings in colleted assets and the achievement of the first place in the national ranking..

Keywords: Reverse Logistics; Canisters; Costs of transport; Asset recovery.

1. INTRODUÇÃO

Segundo a Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (CERVBRASIL, 2019), o Brasil está entre os três maiores fabricantes de cerveja do mundo. Em 2019 foram produzidos em média 13,6 bilhões de litros. A maior fatia de mercado em 2012 e 2013, pertence à Companhia de Bebidas da América (AMBEV, 2019). Não obstante, ainda se observou o crescimento do *market share* de outras marcas correspondente ao setor de cervejas artesanais.

Para as cervejarias e empresas do segmento de bebidas há a opção do retorno das embalagens, com o intuito de minimizar os custos com matéria prima e também os impactos ao meio ambiente. Essa vertente do retorno das embalagens é importante, uma vez que se observa que os gastos com embalagens são elementos representativos na formação de custos dos produtos, principalmente no setor cervejeiro, em que a maioria das embalagens é de vidro e podem ser retornáveis.

O processo de retorno das embalagens abrange uma parte do logística, conhecida como logística reversa (LR). A análise a respeito da vantagem de implantar a Logística Reversa, em empresa que utilizam embalagens tanto retornáveis quanto descartáveis na fabricação de produtos, é fundamental. A opção por reutilizar ou não um insumo na produção influencia diretamente na cadeia de suprimentos, visto que o fluxo completo se estende até o retorno e inserção novamente na produção quando, por exemplo, a embalagem for retornável. Identificar a relevância dos gastos com embalagens, retornáveis ou descartáveis, para o processo produtivo torna-se mister para a gestão, além de mensurar o impacto da atividade ao meio ambiente em virtude redução da geração de resíduos sólidos (LEITE, 2003).

A logística reversa integra a cadeia de suprimentos e torna-se um importante fator para melhoria do desempenho econômico das empresas. Tanto no que diz respeito à redução de custos, pelo fato do reaproveitamento, que reflete em menor investimento na compra de embalagens, quanto na questão ambiental, que é uma preocupação demandada dos próprios clientes na atualidade. Algumas empresas requerem a implantação da LR por intermédio de lei, enquanto outras optam por questões de responsabilidade ambiental, satisfação de clientes, redução de custos, entre outros fatores (LACERDA, 2002).

A garrafa de vidro retornável pode passar pelo ciclo de produção por diversas vezes, não sendo necessária a fabricação de uma nova garrafa para acondicionar um novo produto. Sendo assim, só é necessária a reposição dessa garrafa quando esta danificada. Hoje a cada 10 garrafas envasadas, 8 são provenientes de garrafas retornáveis, economizando matéria prima, energia e diminuindo a quantidade de resíduos sólidos em aterros sanitários (PARRILHA, 2012).

Neste contexto, tem-se o Centro de Distribuição Direta (CDD), objeto de estudo, da empresa do setor de bebidas que produz e comercializa cervejas, chopes e refrigerantes. O objetivo deste relato técnico é apresentar o trabalho realizado no CDD localizado em Uberaba/ MG, no processo de logística reversa, com o intuito de diminuir o ônus da empresa com ativos (garrafeiras, vasilhames e chopeiras), que ficam em comodato com os clientes. Para isso, foi realizado um diagnóstico da situação original do CDD. Após análise, foi implementado uma mudança no processo, e avaliado o resultado dessa mudança, em relação ao retorno dos ativos.

2. CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

A empresa nasceu na década de 1880, produzindo cervejas no estado de São Paulo. Desde então, passou por vários processos de fusão com outras cervejarias, possuindo atualmente mais de 100 rótulos de bebidas.



Figura 1 – Foto da empresa em 1895.

Fonte: site da empresa

Atualmente, a empresa possui 30 unidades fabris espalhadas pelo Brasil e na América Latina e Central. Possui ainda mais de 100 centros de distribuição. O relato técnico aqui apresentado foi realizado no Centro de Distribuição Direta (CCD) localizado na cidade de Uberaba, no qual os produtos são armazenados e entregues aos clientes.

As operações do CDD são divididas em duas frentes: A primeira é a área de vendas e gestão (que engloba os processos financeiros, de gente e segurança), e a segunda diz respeito às atividades logísticas. Este relato é resultado de um projeto de interface entre as duas áreas. No setor chamado de Apoio de Venda (ADV), o qual é responsável pelo contato com a equipe de vendas e com os clientes à respeito dos ativos da companhia, cuidando dos indicadores de inadimplência, controle de ativos de giro (garrafeiras, garrafas, chopeiras) dos clientes, crítica de vendas, acompanhamento da transportadora (que é terceirizada). Além do CDD localizado em Uberaba, o time é responsável pelos pontos de apoio (PA) nas cidades de Araxá e Frutal, tendo as metas e tarefas integradas com o CDD.

Neste contexto, o foco deste trabalho é no indicador de Recolhas de Ativos. A recolha de ativos é uma atividade dentro do Controle de Ativos que é feita a fim de otimizar os ativos da empresa que são comodados aos pontos de venda (PDV). O comodato ao PDV pode ser feito se este tiver cadastro ativo e completo na companhia e serve como um incentivo para as compras. Assim, ao emprestar vasilhames, garrafeiras e chopeiras aos PDVs, a companhia conta que estes irão atingir metas de comprar durante o mês e, tendo assim, uma relação de parceria e “ganha-ganha” entre as partes.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Existe uma ação na empresa de empréstimo/ comodato de ativos como: vasilhames, garrafeiras, chopeiras aos PDVs, que tem por objetivo incetivar o PDV a manter uma meta mensal de consumo dos produtos da empresa.

O CDD possui um indicador, chamado de Giro Zero dos PDVs, que tem por objetivo acompanhar o cumprimento da meta de compra dos PDVs em relação ao ativo em comodato. Esses ativos podem ser: vasilhames (garrafas), garrafeiras (extrado), chopeira, refrigerador cervejeira.



Figura 2 – Exemplos de garrafeira, choppeira e garrafas retornáveis.

Fonte: Fotos extraídas da internet, sem a marca da empresa.

A tabela 1 mostra alguns PDVs (99413, 19273, 99361 e 30535) que estão há mais de 30 dias sem comprar nenhum dos produtos listados no comodato. A equipe do ADV acompanha esse indicador, e nestes casos, entra em contato com a equipe de vendas para rerificar a possibilidade de venda dentro da semana, ou se pode confirmar o recolhimento do ativo em comodato.

PDV	Dias Sem Compra	Próxima Visita	Garrafa W	Garrafa X	Garrafa Y	Garrafa Z	Total
29785	25	07/mai	361		205		566
23566	12	10/mai	272	30	84	30	416
21686	37	10/mai	349		35		384
14956	45	27/mai	0	0	75	276	351
27575	62	14/mai	170	90	60		320
15651	45	08/mai	0	143	106	66	315

Tabela 1 – Indicador de Giro Zero

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da empresa

A partir deste indicador, as recolhidas são alinhadas, emitidas e efetuadas. Até o início de 2020, o processo de recolha poderia ser realizado de forma manual (no qual um caminhão apenas de recolha era roteirizado) ou automática (no qual um caminhão já roteirizado com entregas de vendas seria utilizado para a recolha dos ativos). Visando a economia de recursos e melhor utilização da capacidade da frota, foi definido, à nível Brasil, uma meta de recolhidas automáticas de 40% do total. A meta, que aparenta ser baixa, envolvia uma mudança nas rotinas e processos das recolhidas e era um teste para que se atingissem os resultados.

A fim de atingir a meta, a equipe de ADV do CDD Uberaba, buscou traçar uma estratégia para o atingimento da meta estabelecida. Primeiro passo foi a elaboração do fluxograma para identificar cada etapa do processo.

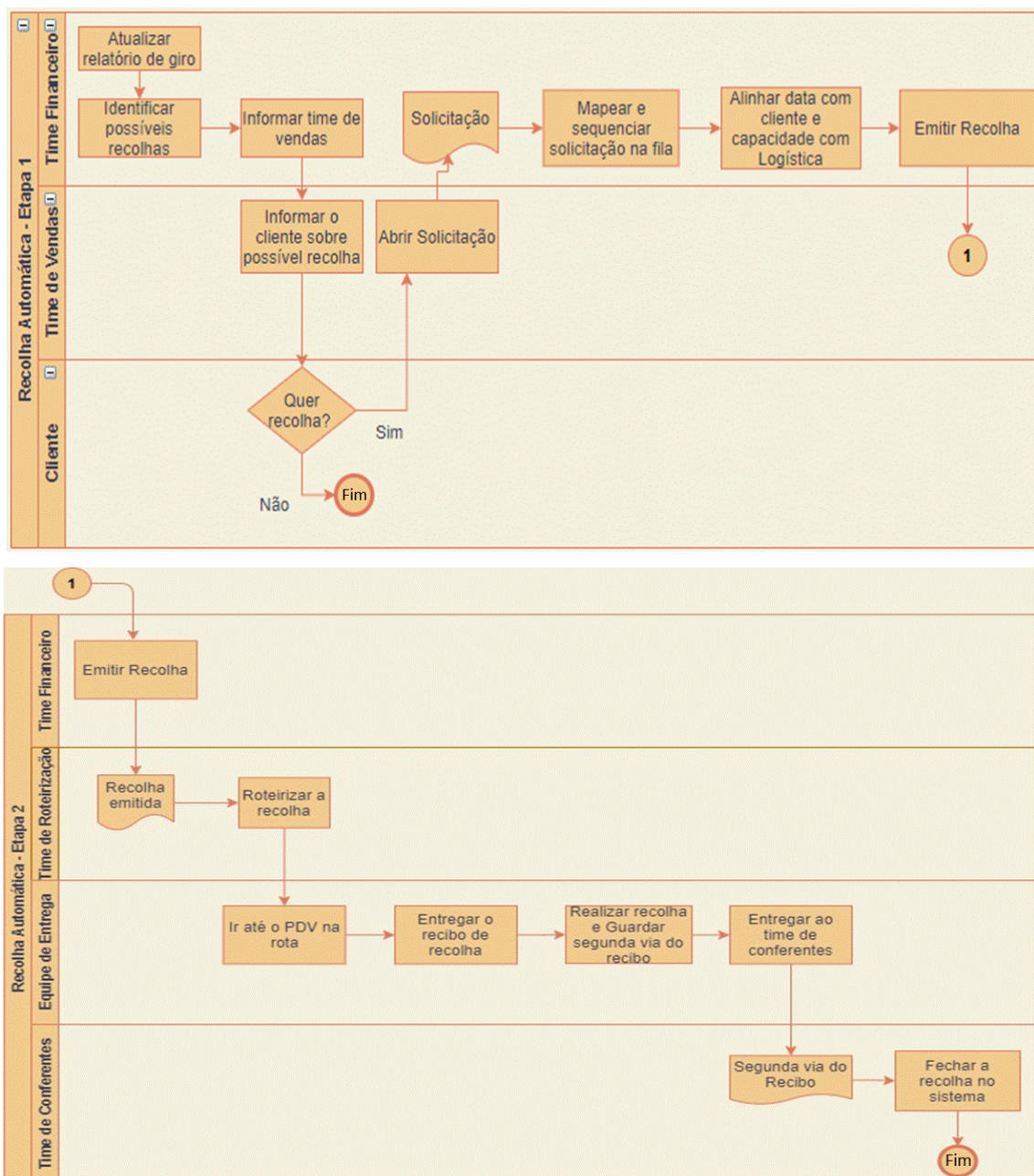


Figura 3 - Fluxograma de Recolha (Continuação)
Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da empresa (2020).

O processo foi acompanhado pela equipe do ADV, nos meses de fevereiro e março de 2020. O resultado de recolha automática não bateu a meta de 40%, conforme mostra a figura 4. Verifica-se que do total de 76 solicitações de recolha, 34, 21% foram emitidas para serem realizadas no modelo automático e 65,79% no manual. Destas solicitações, apenas 13,16% foram de fato efetuadas no automático e 51,32% no manual. Outro dado apontado na figura 5, que mostrou grande falha no processo, foi o registro de mais de 35% das recolhas não terem sido efetuados no período estabelecido.

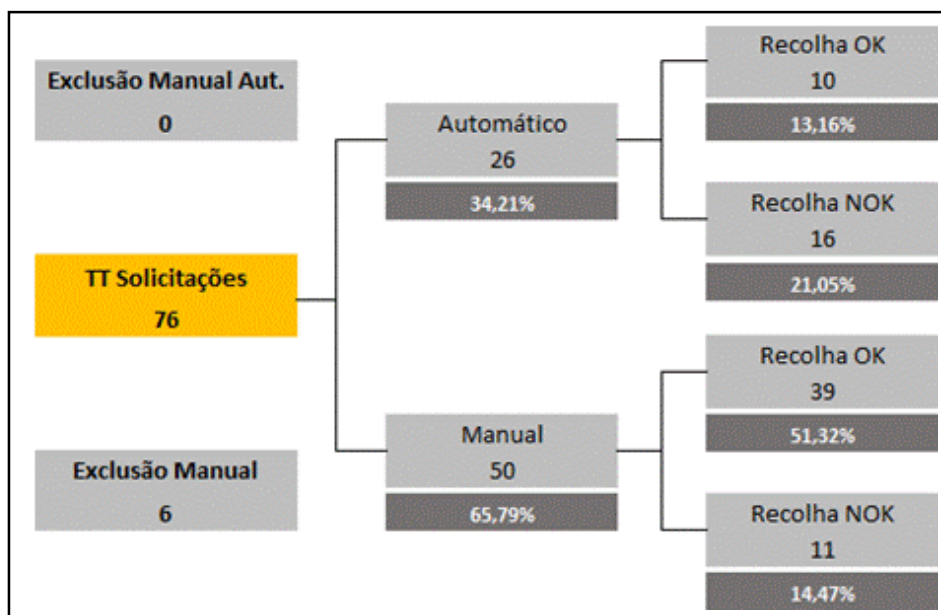


Figura 5 – Solicitações de Recolha (até março 2020)

Fonte: Power BI da empresa

Esse acompanhamento gerou uma oportunidade de atuação da equipe do ADV no intuito de melhorar o indicador de Giro Zero.

O segundo passo foi identificar o motivo da não realização das recolhas estabelecidas. A tabela 2 aponta que das 16 solicitações automáticas, 10 delas, tiveram como causa raiz de não terem sido realizadas o “cancelamento” da solicitação.

MOTIVOS OFENSORES	QUANTIDADE
Cancelado	10
Endereço NOK	6
Em branco	0
PDV encerrou atividade	0
PDV fechado na visita	0
Vasilhame cheio	0

Tabela 2 – Motivos de não recolhimento (até março 2020)

Fonte: Power BI da empresa (2020)

A partir desse achado, um terceiro passo foi adotado, identificar o motivo dos cancelamentos. Um *brainstorming* foi realizado com os motoristas entregadores para levantar as causas. O resultado apontou que o maior motivo cadastrado para os casos “cancelados” foi proveniente da falta de informação do motorista entregador ou do cliente. Isso demonstrava uma falta de comunicação e interação entre as áreas de logística e do ADV.

O não recolhimento desses ativos implica em prejuízo para a empresa. Uma vez que o cliente não compra a mercadoria para que aconteça o giro do ativo (garrafeiras, vasilhames, chopeiras, refrigerador cervejeiro), a empresa precisa ter em estoque esse ativo para atender a demanda em outros clientes. Isso significa, tempo despendido em processo de fabricação/ compra desses ativos e gasto com matéria prima. O resultado desse processo mal executado ainda implica em geração de resíduo sólido, que afeta diretamente o meio ambiente.

Com base nesse diagnóstico, foi realizada uma proposta de intervenção como descrita a seguir.

4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTAS DE INOVAÇÃO, OU INTERVENÇÃO OU RECOMENDAÇÃO

A partir do diagnóstico realizado, sabendo que o problema maior era comunicação entre os setores, fez-se uma proposta de alteração no processo, que proporcionou uma maior interligação entre as áreas.

Foi elaborado um novo fluxograma do processo conforme figura 5, alindando a equipe do ADV com o monitoramento da transportadora e os conferentes, que são responsáveis pela entrega dos documentos (entrega e coleta/ recolha de ativos) aos motoristas das rotas. Ficou estabelecido que a equipe do ADV verifica o giro dos ativos, os PDVs que estão a mais de 30 dias sem comprar e entram em contato com cliente em seu PDV. Verifica a possibilidade de uma venda dentro da semana, se não for possível, agenda com o cliente o recolhimento do ativo. Dentre os documentos, vai um recibo de coleta (a ser entregue no PDV), confirmando que os ativos foram recolhidos naquele local. Com essa alteração, buscou-se evitar que os motoristas alegassem não ter conhecimento sobre a recolha no PDV e, por consequência, não cancelassem a solicitação de recolhimento.

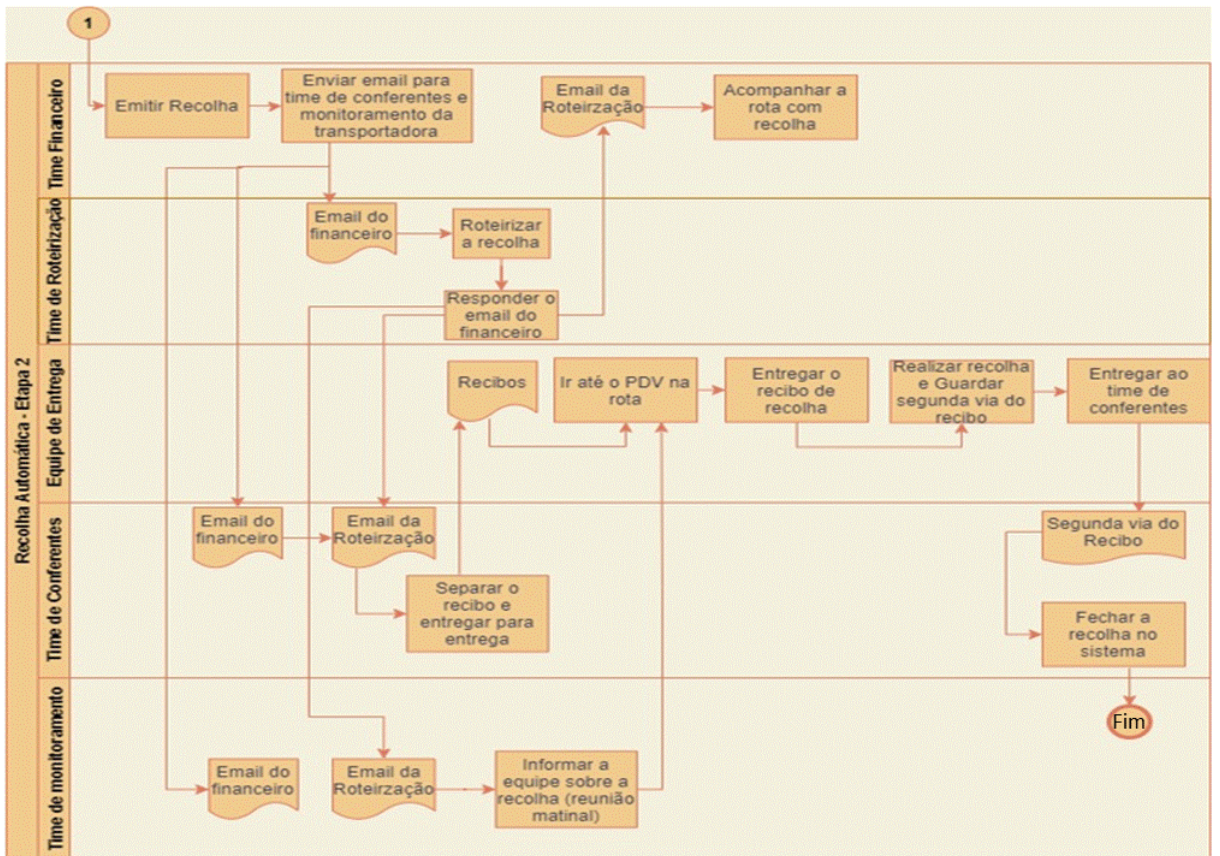
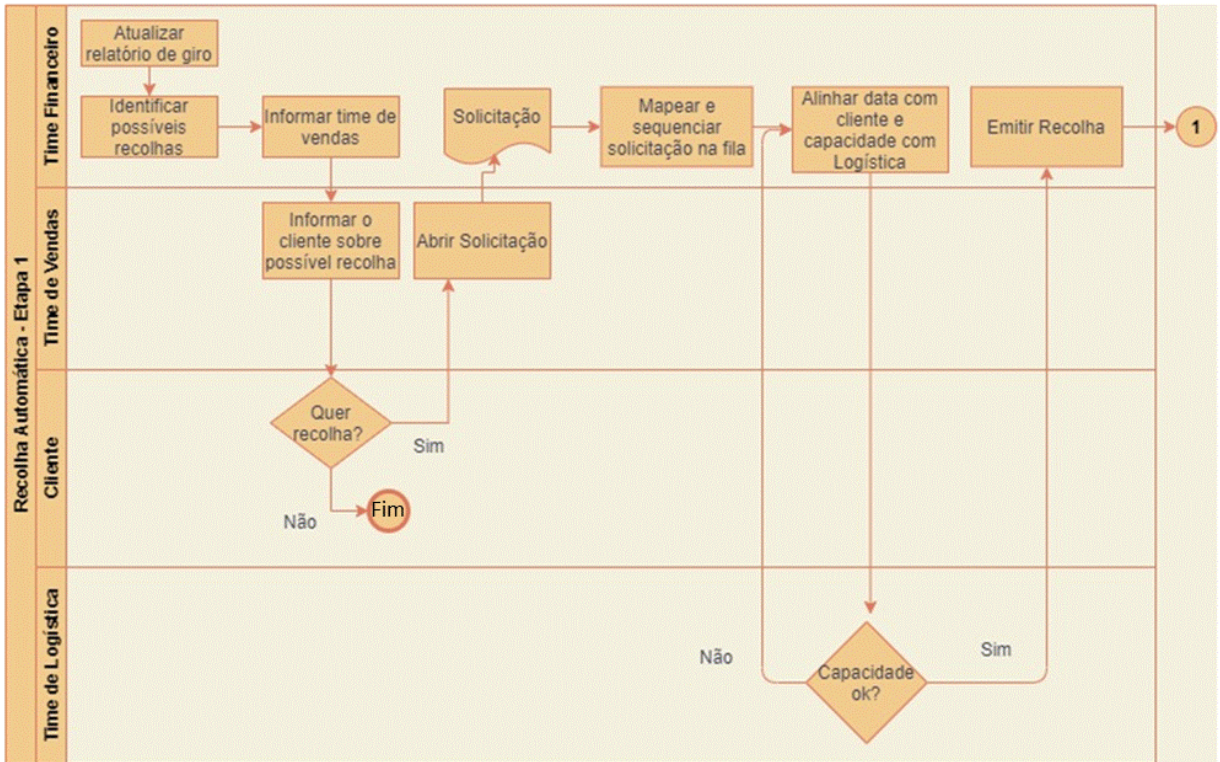


Figura 7 – Novo fluxo de Recolha Automática (Continuação)
 Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da empresa (2021).

Com essa mudança, o mapa (que é a identificação da rota dos caminhões), no qual a recolha estava alocada é informado à equipe de conferentes e monitoramento. Assim, a equipe de

conferentes tem a confirmação da recolha e separa os recibos de coleta para os motoristas, evitando confusão dentre as notas fiscais de entrega da rota. Desta forma, a equipe do monitoramento pode, agora, informar aos responsáveis pela entrega sobre a existência de uma recolha na sua rota, evitando o cancelamento por não conhecimento do processo.

Após a mudança, a equipe de ADV acompanhou os resultados mensalmente, aumentando a proximidade entre as equipes e analisando diariamente e “de perto” as recolhas que eram emitidas. O resultado, já no primeiro mês de implantação da mudança, já ultrapassou a meta de 40% das recolhas no formato automático, atingindo o patamar de 53,85% das recolhas feitas de forma automática e, dentre estas, 87,5% de recolhas OK (que são efetuadas), tendo apenas dois cancelamentos (ambos com motivo PDV fechado).

A figura 8 mostra que para o mês de maio tiveram 26 solicitações de recolhimento de ativos, sendo que 2 foram canceladas. Destas, 16 pelo sistema automático e 10 pelo manual. Um dado que se apresentou interessante nesse período foi um número de recolhimentos não realizados pelo método manual, das 10 solicitações, 6 não foram realizadas (contabilizando 60%). Vale ressaltar que os valores em percentual apresentando na figura são relativos ao total geral das solicitações (24 solicitações).

Vale ressaltar que o mês de abril seria o primeiro mês de implantação da mudança. No entanto, foi o início das medidas restritivas de aglomeração e *lockdown* em várias cidades, inclusive Uberaba e região, em detrimento da pandemia da COVID-19, o que impossibilitou o andamento dos trabalhos naquele mês.

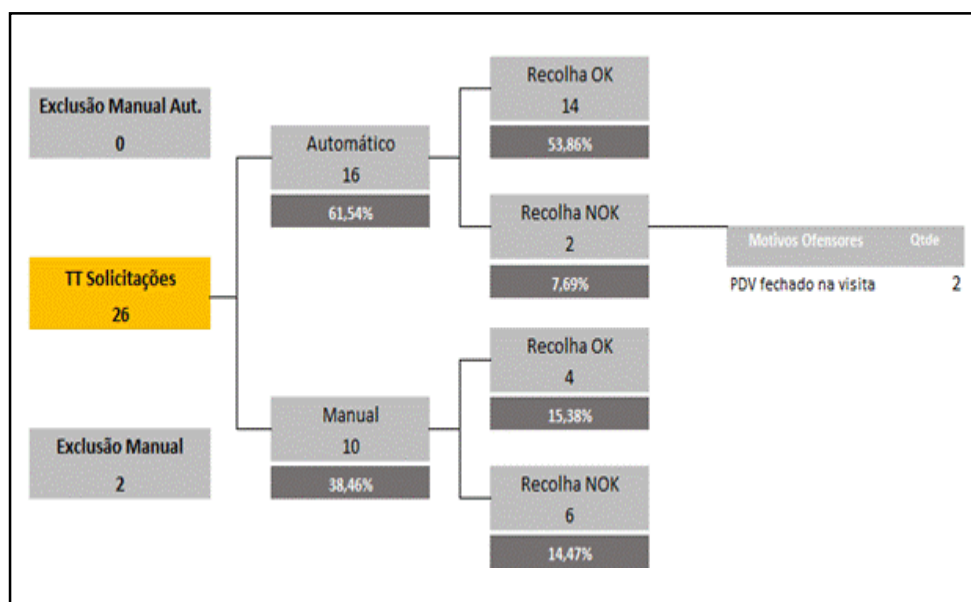


Figura 8 – Solicitações de Recolha (maio de 2020)

Fonte: Power BI – Empresa (2020)

** Percentuais calculados com base no total de solicitações (26)

A partir do resultado no mês de maio/2020, estabeleceu-se uma meta interna para o CDD de Uberaba de 0% de recolhas de forma manual, visando melhorar a utilização dos recursos do

CDD e reduzir os gastos. Meta que foi considerada muito ambiciosa, pelos gestores das áreas envolvidas.

Contudo, mesmo com algumas restrições advindas da pandemia, a partir do mês de junho/2020 o processo já estava rodando e com as metas estabelecidas: 0% de recolhidas manuais e, no mínimo, 40% das recolhidas feitas de forma automática estarem OK. Para uma visualização mais fácil dos resultados os dados foram colocados na tabela de Acompanhamento do Resultados de Recolhas.

A tabela 3 mostra os dados de maio a novembro de 2020. O mês de maio, foi o mais significativo em termos de recolhidas automáticas, apresentando 100% das solicitações automáticas realizadas com sucesso. Verifica-se que no mês junho das 18 solicitações de recolha, apenas uma foi manual, e 10 solicitações foram recolhidas no automático, representando . Isso demonstra que o CDD atingiu a meta de 0% de solicitações manuais e também de mais de 40% de solicitações no automático. O que também foi possível ser observado para os meses seguintes.

Em virtude da pandemia, tem-se um aumento no número de solicitações de recolhimentos de 150% em julho, 122% em agosto e 320% em setembro, pois muitos PDVs ficaram fechados, ou com restrição de atendimento, alterando o sistema de abastecimento dos PDVs, e a demanda das cervejarias. Para os meses de outubro e novembro, o número de solicitações diminuiu. Pois, os PDVs esperam melhorar as vendas com o acontecimento de final de ano.

Outro dado importante apresentado na tabela 3 diz respeito ao valor recuperado com o recolhimento realizado. Verifica-se um montante de R\$131.166,00 recuperados de junho a novembro. Isso significa uma economia para empresa desse patamar em ativos recuperados. Vale destacar que o valor recuperado já leva em consideração os descontos dos ativos que apresentam avarias ou que não estejam em condições de reutilização.

MÊS	TOTAL DE SOLICITAÇÕES	RECOLHAS AUTOMÁTICAS	RECOLHAS MANUAIS	RECOLHAS AUTOMÁTICAS OK	PRODUTIVIDADE SOLICITAÇÃO AUTOMÁTICA	VALOR RECOLHIDO
Maio	24	14	10	14	100%	R\$ 14.410,00
Junho	18	17	1	10	59%	R\$ 4.050,00
Julho	45	45	0	38	84%	R\$ 50.929,00
Agosto	40	40	0	29	73%	R\$ 28.904,00
Setembro	76	76	0	34	45%	R\$ 22.750,00
Outubro	37	37	0	23	62%	R\$ 6.774,00
Novembro	10	10	0	6	60%	R\$ 3.349,00
Total	250	239	11	154	64%	R\$ 131.166,00
TOTAL SEM MÊS DE MAIO	226	225	1	140	62%	R\$ 116.756,00

Tabela 3– Acompanhamento dos Resultados de Recolha
Fonte: Elaboração própria com base dos dados da empresa, 2021.

O gráfico 1 mostra o impacto na quantidade de caixas recolhidas que reintegram o inventário do CDD e no valor financeiro que isso representa para a empresa. Embora o número de solicitação de recolhimento seja maior em setembro, em termos de valores monetários, o mês de julho o maior número de solicitações OK (38 de 45) e com valor recuperado quase R\$ 51 mil.

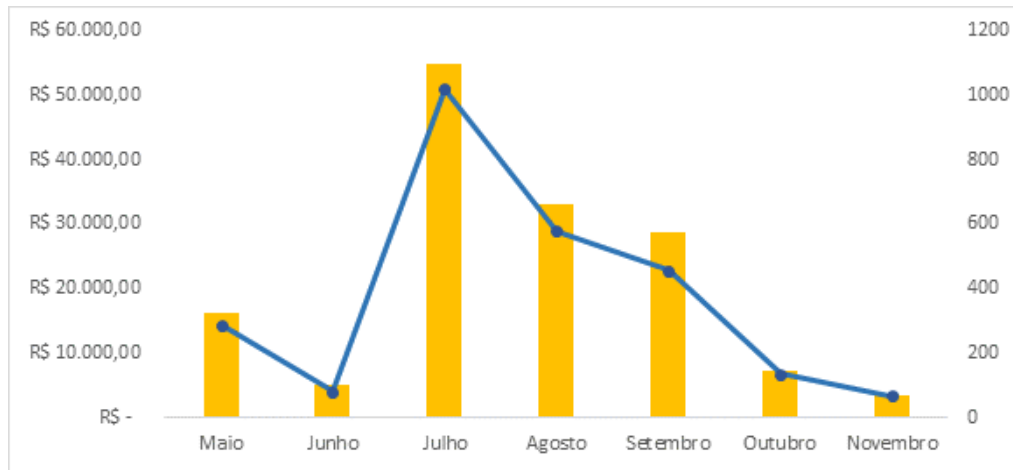
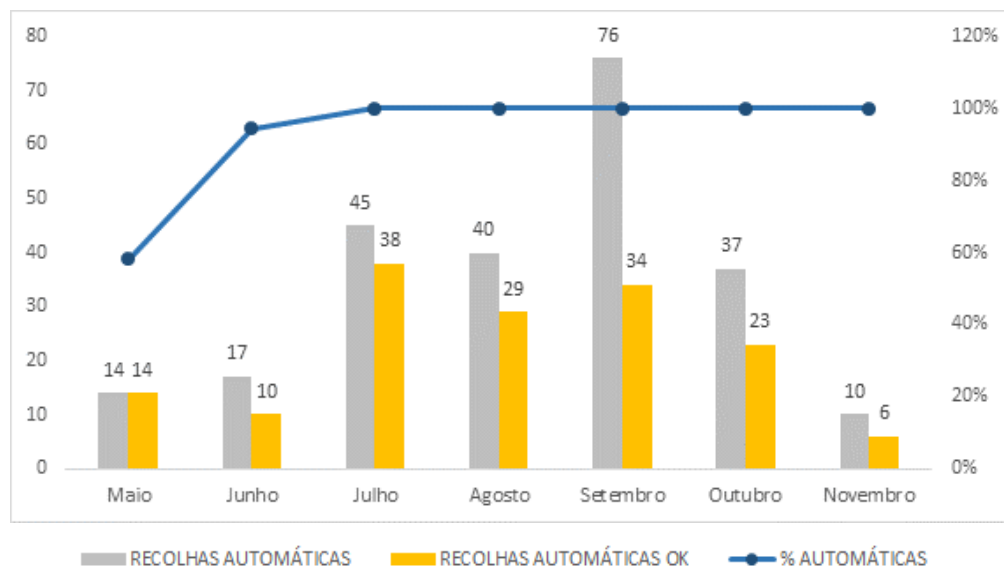


Gráfico 1– Quantidade de caixas recolhidas e valores recuperados mensalmente

Fonte: Elaboração própria com base dos dados da empresa, 2021.

O gráfico 2, por sua vez, ilustra a número de solicitações automáticas, a quantidade destas que foram realizadas com sucesso (automáticas OK) e a proporção (%) das recolhidas automáticas em relação ao total das recolhidas solicitadas mensalmente. Verifica-se que de julho a novembro, todas as solicitações (100%) foram automáticas.



Em janeiro de 2021, a equipe de Performance de Sistemas - Comodato (responsável pela gestão das recolhidas do Brasil) analisou os resultados de todos os CDDs do país, considerando a partir de junho até o fim de novembro. O resultado foi divulgado via *e-mail* e mostrou que o CDD Uberaba alcançou os melhores resultados do ano, tendo 226 solicitações de recolha emitidas,

sendo 225 automáticas e com sucesso em 140 delas, o que representa 62% do total das solicitações. Destaca-se que a mudança no processo que gerou os resultados supracitados foi realizada somente no CDD de Uberaba-MG, sob a responsabilidade da área do ADV.

CDD	TT SOLICITAÇÕES	AUT.	RECOLHA OK
Uberaba	226	225	140
Uberlândia	327	292	138
Agudos	232	226	99
Sta Luzia	161	152	95
Sapucaia do Sul	258	220	91

Tabela 4 – Ranking final divulgado no *e-mail*

Fonte: Dados da empresa (2021)..

Esse resultado mostra o ganho proporcionado ao processo, tirando o CDD de Uberaba da décima quinta posição em 2019, levando a primeiro do ranking em relação ao recolhimento do ativos.

CONCLUSÃO

A definição de uma meta geral da empresa para todos os CDDs do Brasil, para o índice de recolhimento dos ativos em comodato (garrafeiras, vasilhames, chopeiras), possibilitou identificar as falhas na gestão e perceber os custos envolvidos com esses que se encontravam parados em estoques nos pontos de vendas.

Tal situação foi percebida como uma oportunidade de melhoria tanto no volume de vendas, como na redução de custos com estoques dos ativos. A mudancas no processo da logística reversa, viabilizou a operacionalização do projeto como um todo, pois quantifica os valores reais dos ativos em poder do PDV e apresenta o cenário em que se encontra os indicadores de cada um deles.

O diagnóstico do problema, envolvendo a coleta de dados sobre os indicadores do processo de logística reversa e o *brainstorming* realizado junto aos funcionários envolvidos em cada etapa, possibilitou uma intervenção, sem ônus para a empresa, que levou a resultados surpreendentes.

De acordo com Lacerda (2002) para uma boa gestão da logística reversa alguns fatores são essenciais. Primeiro fator é a presença de um sistema de informação que monitore e flexibilize todo o sistema, efetuando o rastreamento dos produtos retomados e a contabilização temporal do processo. As mudanças efetuadas pelo ADV, no fluxograma de logística reversa da empresa, possibilitou uma maior eficiência do sistema de informação, interagindo melhor as áreas de vendas e logística para que a informação de recolhimento dos ativos ficasse acessível a todos os envolvidos no processo, evitando as ocorrências de não recolhimento.

A padronização dos processos, com estabelecimento de meta zero para coleta manuais, atende ao segundo ponto apresentado por Lacerda (2002), que se refere à padronização dos processos e não uso de procedimentos esporádicos. A coleta manual, realizada esporadicamente incorria em dois problemas, o primeiro é o custo de se roteirizar um caminhão apenas para fazer o

recolhimento dos ativos. O segundo, relacionado ao fato do processo ser esporádico, não permitia que o fluxo de informação acontecesse como deveria. A padronização do processo feito de forma automática, ou seja, utilizando o caminhão de entrega para recolher o ativo em uso em comodato, diminui os custos com a operação de recolha e facilitou o fluxo de informação. Neste fator, também ressalta-se o treinamento realizado pelo ADV junto aos funcionários para balizar os conhecimentos e informar sobre o novo fluxo operacional da logística reversa.

O terceiro fator da gestão da logística reversa é a redução do tempo de entrada. Esse foi um dos principais ganhos das mudanças realizadas no processo de recolha, tornando-o 100% no formato automático, que significa que o caminhão que já vai passar pelo PDV para entregar produtos, também será utilizado para a recolha. Isso diminui o tempo do ativo parado no PDV, uma vez que não precisa esperar que tenha um caminhão parado para fazer o processo de recolha.

Por fim, um último fator é a capacidade de negociação, o que implica ter perfeito conhecimento do potencial valor dos produtos recolhidos ou a recolher. Esse foi o grande avanço no processo, a mudança no fluxo de informação entre as áreas de vendas e logística, permitiu melhorar o contato prévio com o PDV verificando a possibilidade de uma compra antes do recolhimento do ativo. Se o contato, não resultasse em uma venda, seria informado a recolha. Esse processo gerou benefícios tanto de antecipar a venda que talvez não acontecesse, e ainda, agilizar a recolha do ativo em caso negativo da venda.

Verifica-se, portanto, que os ganhos na gestão da logística reversa, viabilizada pelas mudanças realizadas pela equipe do ADV no processo de recolha dos ativos, trouxe benefícios em relação aos recursos envolvidos: menor quantidade de ativos em comodato sem rotatividade no PDV; redução/ eliminação do processo de roteirização de caminhões exclusivamente para recolha de ativos e, redução de custos com a logística reversa. Esses ganhos também incluem o reconhecimento nacional, alcançando o primeiro lugar no ranking da gestão de ativos em comodato.

REFERÊNCIAS

- Lacerda, L. Logística Reversa: Uma Visão sobre os Conceitos Básicos e as Práticas Operacionais. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2002.
- Leite, P. R. Logística Reversa: Meio Ambiente e Competitividade. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- Parrilha, G. V. Logística Reversa no Setor de Bebidas. Monografia. Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA – Assis, 2012.