



MARCELO SOUZA BINATO

**A LOGÍSTICA REVERSA COMO FERRAMENTA EXITOSA
EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS NO INTERIOR
PAULISTA**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

José Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro S. M. Delpim

Orientador

Londrina-PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso

A LOGÍSTICA REVERSA COMO FERRAMENTA EXITOSA EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS NO INTERIOR PAULISTA

Elaborado por (Marcelo Souza Binato) e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Londrina, 14 de junho de 2018

José Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro S. M. Delpim

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa CASA AVENIDA COMÉRCIO E IMPORTAÇÕES LTDA, representada neste documento pelo Sr. Carlos Alberto Binato, Diretor Executivo, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado, A Logística Reversa como Ferramenta Exitosa em uma Rede de Supermercados no Interior Paulista, realizados pelo aluno Marcelo Souza Binato, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Londrina, 14 de junho de 2018

Marcelo Souza Binato

Gerente Logístico

Casa Avenida Comércio e Importação Ltda

TERMO DE COMPROMISSO



ANEXO A

BIBLIOTECA DIGITAL Termo de Autorização

Eu, MARCELO SOUZA GIMARAES
nacionalidade: BRASILEIRO, estado civil: SOLTEIRO
e-mail: marcelo.souza.gimaraes@fgv.br, número de matrícula: 062616/2016
profissão: ADMINISTRADOR, residente na endereço:
Av. Paulista, 2000 - São Paulo - SP
cidade: SP, estado: SP, telefone(s): (11) 99763-3760
portador do RG nº: 37.979.089-X, e do
CPF nº: 357.494.761-99, Passaporte nº: _____
(apenas para estrangeiros), na qualidade de titular dos direitos morais e patrimoniais de
autor da obra (título):
A LOGÍSTICA REVERSA COMO FERRAMENTA EXECUTIVA E O CASO ANAS DE SUZANA
INCORPORADO AO INTERIOR LOGÍSTICO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação *Lato Sensu*
em: GESTÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA
no ISAE/FGV (Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul / Fundação
Getúlio Vargas), na data 12 / Agosto / 2018.

Autor(es):
MARCELO SOUZA GIMARAES

Orientador(es): THEODOSIAO S. M. DE LIMA

Autorizo o ISAE/FGV a divulgar o trabalho acima mencionado na rede mundial de computadores (Internet) e permitir a reprodução total por meio eletrônico, sem ressarcimento dos direitos autorais da Obra, a partir da data abaixo indicada ou até que manifestação em sentido contrário de minha parte determine a cessação desta autorização.
 NÃO autorizo o ISAE/FGV a divulgar o trabalho acima mencionado na rede mundial de computadores.

12 de Agosto de 2018

Assinatura: Marcelo Souza Gimaraes

É com grande prazer e imensa felicidade que dedico esse trabalho aos meus pais, Carlos Alberto Binato e Maria Luísa de Souza Binato, que me proporcionaram a oportunidade de ter bons estudos e me incentivaram desde o início a terminar esse trabalho, sempre com muito amor, carinho e compreensão.

A minha irmã, Bruna Souza Binato, pelo carinho, apoio e companheirismo!

Amo vocês!

Resumo

A Logística Reversa surge no setor supermercadista como uma forma de auferir resultados proveitosos às empresas, já que o reaproveitamento dos resíduos pode se tornar economicamente rentável, além de promover uma imagem de responsabilidade ambiental pela reciclagem e reutilização de produtos que seriam descartados. O presente trabalho de conclusão tratou da importância planejamento estratégico para a incrementação do processo de logística reversa em uma Rede de Supermercados na cidade de Assis, interior Paulista. Discorreu-se sobre a relação da logística reversa com o meio ambiente, incluindo aspectos importantes como o da legislação brasileira e dos certificados ambientais. Apresentou-se o funcionamento de uma Rede de Supermercado e o funcionamento do processo de logística reversa, abordando os benefícios e resultados obtidos pela organização objeto de estudo. Trata-se de uma pesquisa descritiva, que utiliza como forma de obtenção de informações, pesquisas documentais e entrevistas informais com funcionários e gestores. Verificou-se que o papelão é o material que mais gera retorno ao supermercado com sua revenda, alcançando o valor de R\$ 555.530,16 reais no ano, ou seja, média de R\$ 45.877,51 reais por mês. Em relação à venda do plástico, alcançou o valor de R\$ 220.392,40 reais por ano, ou seja, média de R\$ 18.366,03 reais mensais. Esses números representam uma margem financeira bem relevante, porém maior é o benefício ao meio ambiente. A pesquisa demonstrou que é possível desenvolver ações sustentáveis e de responsabilidade social, e ainda adicionar resultado econômico à Rede de Supermercados, ou seja, obter maior receita, mas para isso, é necessário investimento em estrutura física dos depósitos de materiais, como também sensibilização dos funcionários para importância deste processo tão importante para o meio ambiente.

Palavras chave: 1. planejamento estratégico; 2. logística reversa; 3. meio ambiente; 4. supermercados

Abstract

Reverse Logistics appears in the supermarket sector as a way to obtain beneficial results to companies, since the reuse of waste can become economically profitable, as well as promoting an image of environmental responsibility for the recycling and reuse of products that would be discarded. The present work of conclusion dealt with the importance of strategic planning for the increment of the reverse logistics process in a Supermarket Network in the city of Assis, interior Paulista. We discussed the relationship of reverse logistics with the environment, including important aspects such as Brazilian legislation and environmental certificates. It was presented the operation of a Supermarket Network and the operation of the reverse logistics process, addressing the benefits and results obtained by the organization under study. This is a descriptive research, which uses as a way of obtaining information, documentary research and informal interviews with employees and managers. It was verified that cardboard is the material that generates the most return to the supermarket with its resale, reaching the value of R \$ 555,530.16 reais in the year, that is, average of R \$ 45,877.51 reais per month. Regarding the sale of plastic, it reached the amount of R \$ 220,392.40 reais per year, that is, an average of R \$ 18,366.03 reais per month. These numbers represent a very relevant financial margin, but greater is the benefit to the environment. The research demonstrated that it is possible to develop sustainable actions and social responsibility, and also add economic results to the Supermarket Network, that is, to obtain more revenue, but for this, it is necessary to invest in physical structure of the deposits of materials, as well as awareness of the important to the environment.

Keywords: 1. strategic planning; 2.reverse logistic; 3. environment; 4.supermarkets

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela benção e força para alcançar esse objetivo.

Aos professores que me ajudaram encaminhando nos estudos durante o processo acadêmico.

Aos meus colegas, pela convivência durante o período de vida acadêmica.

Em especial, ao meu Orientador Prof. Theodomiros M. Delpim, que desde o primeiro momento, se empenhou com esforço em me orientar e disponibilizando os seus conhecimentos para a realização deste trabalho.

A todos que me incentivaram durante esta caminhada...

Muito Obrigado

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA IMPORTANTE FERRAMENTA DE GESTÃO.....	11
2.1.1 O Processo do Planejamento Estratégico.....	17
2.2. LOGÍSTICA REVERSA: OPORTUNIDADE DE GANHO PARA O SETOR SUPERMERCADISTA.....	21
2.2.1. Custos em Logística Reversa	23
3.METODOLOGIA.....	24
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	24
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	25
4.1 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA REDE DE SUPERMERCADOS	25
4.1.1. Estrutura Organizacional.....	25
4.1.2. Caminho do Planejamento da Rede de Supermercados	26
4.1.3Análise de SWOT	27
4.1.3.1Análise do Ambiente Interno.....	27
4.1.3.2 Análise do Ambiente Externo.....	28
4.1.4. Proposta dos Referenciais Estratégicos.....	30
4.1.5. As Cinco Forças Competitivas de Porter.....	31
4.1.6. Produtos comercializados	32
4.1.7. Principais Clientes	32
4.1.8 Principais Fornecedores.....	32
4.1.9 Plano de Ação.....	33
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	34
5.1 PLÁSTICO	35
5.2 PAPELÃO.....	36
6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....	44
7. CONCLUSÕES.....	45
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46

1. INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas têm se preocupado muito com a logística não apenas nas questões de transporte e armazenagem de um produto físico, mas também com sua aplicação na prestação de serviços e na administração de situações relacionadas ao meio ambiente (BALLOU, 2006).

A logística é uma ferramenta que organiza o fluxo de materiais, dentro de uma instalação de produção e a movimentação de produtos do seu ponto de aquisição ao seu ponto de consumo, auxiliando as organizações a tornarem-se responsáveis por todo o ciclo de vida de seus produtos (LACERDA, 2009).

Denomina-se logística reversa o processo de reutilização de materiais e bens quando sua vida útil acaba, podendo gerar benefícios e agregar lucros, essa ferramenta é bastante relevante para implantar programas de produção e consumo baseado na sustentabilidade (BALLOU, 2006).

A logística reversa é uma ferramenta imprescindível para a competitividade no mercado e controle operacional das organizações, como também é forte aliada no atendimento aos requisitos legais.

O objetivo principal da logística reversa é a gestão e a distribuição do material descartado tornando possível o retorno de bens ou materiais constituintes ao ciclo produtivo agregando valor econômico, ecológico, legal e de localização ao negócio. (WILLE; 2015).

As atividades presentes na logística reversa abrangem diversas etapas como: coleta, inspeção, separação, compra e venda devolução, visando uma recuperação sustentável.

Verifica-se que, tão importante quanto gerenciar o fluxo de produtos e informações desde o fornecedor até o cliente, é gerenciar o fluxo reverso de informações e produtos descartados ou devolvidos pelos clientes. A logística reversa abrange a gestão destes canais reversos e torna-se uma área relevante ao buscar a revalorização ou eliminação correta destes produtos, pois contribui positivamente com o meio ambiente e com o social (LEITE, 2009).

Observa-se que as organizações buscam ser legalmente responsáveis pelo destino do que produzem/vendem, após a entrega aos seus clientes e também, pelo impacto desses bens na natureza. Aliado a essa perspectiva, está o aumento da consciência ecológica dos consumidores, que esperam que elas reduzam os impactos das suas atividades no meio ambiente (LACERDA, 2009).

Diante do cenário contemporâneo, verifica-se que as organizações ao gerenciar a logística de produção optam pela logística reversa.

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver Planejamento Estratégico para incrementação do processo de logística reversa como ferramenta para gestão de retornos de embalagens de papelão e plásticos em uma rede de Supermercados na região de Assis, interior de São Paulo a fim de adquirir melhor resultado ambiental e financeiro.

Como objetivo específico:

- Analisar as oportunidades geradas pela logística reversa de embalagens plásticas e papelão e seus efeitos em uma rede supermercadista do interior do Estado de São Paulo e se houve lucro expressivo nos anos de 2016 e 2017.

A partir do levantamento desses dados, este estudo sugerirá algumas ações para redução dos custos com a reutilização desses materiais necessários à embalagem e acondicionamento de mercadorias.

Justifica-se a escolha do tema, pois a quantidade de produtos descartados pela sociedade cresce a cada dia, no entanto, o fluxo reverso de produtos que podem ser reaproveitados ou retrabalhados para tornarem-se matéria-prima novamente, é pouco aproveitado. Atualmente, somente as indústrias o fazem ainda em pequenas quantidades comparadas ao grande volume existente. Esta evolução permitiu ao varejista perceber que também pode contribuir com o processo e assim gerar uma receita.

Acredita-se que, a implantação da logística reversa surge como uma oportunidade de ganho para o setor supermercadista, uma vez que permite a reciclagem dos materiais originados pelos supermercados conferindo-lhe impactos positivos, tanto em aspectos econômicos quanto aspectos ecológicos e legais.

Este trabalho está dividido em: Introdução, Capítulo I intitulado: Planejamento Estratégico: uma Importante Ferramenta de Gestão, no Capítulo II, denominado Logística Reversa: Oportunidade de Ganho para o Setor Supermercadista e o Capítulo III, Proposta de Planejamento Estratégico para uma Rede de Supermercados e as Considerações Finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA IMPORTANTE FERRAMENTA DE GESTÃO

De acordo com Souza Junior (2011) a origem do planejamento estratégico pode ser identificada nas mais antigas civilizações. Os reis, governantes e administradores sempre tiveram a necessidade de decidir antecipadamente o que fazer o porquê de fazer, como fazer e o quando fazer, para alcance do sucesso e avanço de seus recursos no longo prazo. Apesar de todos esses anos, décadas, séculos e milênios de amostras de planejamento estratégico exercido na prática, somente nos anos 50 surge o Planejamento Estratégico com a finalidade de tratar do problema econômico entre oferta e demanda.

Na década de 70, o planejamento estratégico surgiu com novo formato, ou seja, caracterizado por fórmulas simplistas de difícil utilização. Nos anos 80, passa por dificuldades, desta forma sofrendo um declínio, sendo deixado para segundo plano (MINTZBERG e AHLSTRAND 2000). Essa queda ocorreu mediante o surgimento de novos modelos de gestão, tais como Programas de Qualidade Total, Administração por Objetivos, Reengenharia, Seis Sigma, Produção Enxuta, Teoria dos Jogos, *Empowerment*, Organizações Virtuais, *E-bussiness*, entre outros. Nesse período, as empresas, estavam em busca de vantagens competitivas apenas em ferramentas de gestão da moda, deixando de lado análises mais profundas, reflexões e a criatividade necessária para o sucesso de longo prazo.

Por conta de tantos modelos de gestão na década de 90 estabeleceu-se um caos conceitual referente à Planejamento Estratégico, pois os gestores estavam encantados com novos modelos gerenciais, os quais acabaram falhando um após outro.

Kaplan e Norton (2004) *apud* Souza Junior (2011), dizem que o planejamento estratégico entra em fase de renovação e reinvenção, diante disso, as organizações voltam a usar a ferramenta como forma de sustentabilidade, recuperando sua relevância perante as organizações. Passou-se a falar de planejamento estratégico.

Para se falar em planejamento estratégico é necessário definir em um primeiro momento o que é planejamento.

Segundo Artmann (1993) planejamento deve ser definido como um cálculo que precede e preside a ação. Este alargamento do planejamento para além do cálculo representa um avanço, na medida em que incorpora aspectos de gerência, aspectos organizacionais e a ênfase no momento tático-operacional, ou seja, no planejamento da conjuntura e na avaliação

e atualização constante do plano. O planejamento passa a estar intrinsecamente vinculado à ação e aos resultados/ impactos e não somente ao cálculo que antecede a ação.

Segundo Chiavenato (1985), o planejamento é um modelo teórico para ação futura; é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos que se deseja atingir, tendendo a focalizar a atenção dos fatores sociais nos objetivos, que, através de constantes revisões poderão ser alcançados de uma forma mais célebre.

A função de planejar está inserida na prática administrativa desde o tempo de Taylor (1856-1917) quando foram definidos os princípios de que os administradores devem desenvolver um método científico para cada elemento do trabalho de um homem a fim de substituir as velhas regras, ou seja, planejar o trabalho do operário, para que sua execução fosse realizada de maneira eficaz e eficiente, visando o aumento da produção (CHIAVENATO, 2000).

Matos-Santana (2001) diz que apenas o planejamento tradicional não dá conta da demanda das organizações, pois elas sofrem mudanças sócio, político e econômicas devido à falta de previsibilidade para enfrentamento da realidade em que vivemos.

Segundo Matos-Santana (2001) o vocábulo estratégia, vem sendo utilizada nos últimos tempos na área da administração, não só para qualificar a própria administração - administração estratégica, como também todas as funções administrativas, decisão estratégica, escolha estratégica, postura estratégica, delineamento estratégico, organização estratégica, participação estratégica, planejamento estratégico, a avaliação estratégica, entre outras, daí surge o planejamento estratégico.

De acordo com Matos-Santana (2001) o conceito de estratégia, aliou-se ao planejamento na década de 60, quando as grandes organizações sentiram a necessidade de aperfeiçoar seus processos de planejamento e gerência e manterem-se alertas para possíveis modificações futuras.

O termo planejamento estratégico se refere a um conjunto de conceitos, procedimentos e ferramentas desenvolvidas para ajudar uma organização a pensar e agir estrategicamente por meio de um processo que visa promover o consenso (KERR, 1993, p.07).

O Planejamento Estratégico além de focar a organização, deverá considerar de suma importância os reflexos dos fatores externos aos rumos e planos futuros. Dessa forma, definir todos os entrantes, metas, objetivos, estratégias, políticas de atuação e ações a serem implementadas, para que a empresa possa maximizar o atendimento às expectativas dos clientes externos, clientes internos, colaboradores, acionistas, comunidade e fornecedores.

O planejamento estratégico precisa do comprometimento de todos os membros da organização para serem bem sucedidos. Quando bem conduzido, esse processo pode ampliar as potencialidades da cooperativa, fazendo com que esta estabeleça objetivos e mobilizem os recursos necessários para alcançá-los.

O sucesso da implementação desse planejamento, no entanto, exigirá um alto grau de comprometimento das cooperadas, principalmente no que diz respeito à presença em assembleias, pois, conforme constatado, a rotatividade de membros presentes nas reuniões gera descontinuidade, ou seja, causa interrupções no processo de planejamento e execução das atividades.

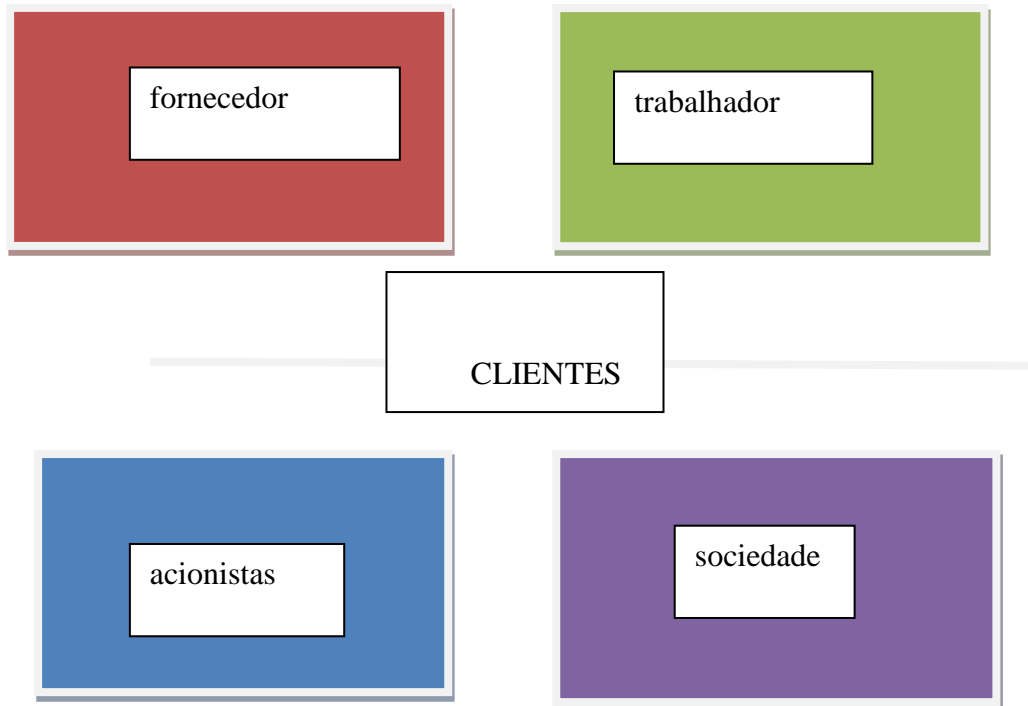
É necessário um planejamento global que interligue o planejamento estratégico aos planejamentos táticos e operacionais. Isso ocorre porque: o planejamento estratégico considera as estratégias globais; o planejamento tático procura otimizar os resultados de cada área e o planejamento operacional formaliza as metodologias e implementa os instrumentos administrativos para o alcance dos objetivos traçados (TESTONI, 2008).

Um planejamento obterá sucesso no processo, quando houver um corpo gerencial ativo e participante, pois nele, será depositado a confiança na capacidade em pré selecionar as demandas das equipes e encaminhar sugestões de projetos estratégicos que visem à maximização do lucro e sejam interessantes no longo prazo.

É necessário que seja realizado um planejamento estratégico na Rede de Supermercados que se adapte ao longo do tempo, utilizando-se inclusive de simulação de cenários como evolução para apoio aos planos e previsões de resultados (MARINO; AMBONI; ANDRADE, 2011).

A estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor diferenciado para todas as partes interessadas, conforme figura a seguir:

Figura 1 – Principais Parceiros da Rede de Supermercados Avenida Ltda



Fonte: iagsaude (2017)

A figura 1 demonstra que em um processo muitas partes estão envolvidas com diferentes interesses, mas a organização só cria valores quando integra todas as partes em busca de um objetivo.

De acordo com Marino; Amboni; Andrade (2011) um planejamento estratégico sofre evoluções com o passar do tempo, tendo como principal característica, a passagem de um modelo informal de planejamento de curto prazo, para um modelo de planejamento sistemático em ciclos de médio prazo, que se dará em três fases distintas:

A seguir ver-se-á figura que mostra os diferentes interesses das partes, que devem ser respeitados para que a rede supermercadista consiga atingir seus objetivos.

Cliente	Preços justos, produtos com qualidade, bom atendimento.
Funcionários	Respeito, ambiente seguro, reconhecimento moral e financeiro, garantia dos direitos trabalhistas.
Diretores	Retorno sobre o investimento
Fornecedores	Respeito, parceria, cumprimento das normas contratuais e prazos.
Sociedade	Resultados com menor custo, com preservação do meio ambiente.

Figura 2 – Interesses das partes envolvidas

Fonte: iagsaude (2017)

1ª. Fase – Implantação das Diretrizes

A primeira fase de implantação de um modelo de planejamento estratégico formal envolvendo Diretoria Executiva e Diretoria de Gestão, para discutir e elaborar as Diretrizes Estratégicas objetivando o desdobramento das Premissas Estratégicas com o objetivo guiarem de forma macro as estratégias da organização em um ciclo de quatro anos sendo elas:

- Fortalecer as parcerias com bancos. O crédito é uma das ferramentas que precisa ser fortalecido por meio de Políticas Públicas, instrumentos importantes para potencializar tais parcerias.
- Implantar modelo de gestão focado na excelência do atendimento ao cliente
- Implementar modelo de gestão da informação;
- Propiciar condições de infraestrutura adequadas para a excelência da gestão;

Neste período, as ações serão alinhadas com as Diretrizes Estratégicas deveriam ter com foco no momento de execução e prioridade perante os demais projetos, contando com o apoio da Diretoria de Gestão nas questões operacionais e políticas.

2ª. Fase - Projetos Estratégicos

A segunda fase da mudança objetiva o desdobramento das Diretrizes Estratégicas em Projetos Estratégicos que serão eleitos no início de cada ano com um maior critério de seleção. As iniciativas selecionadas com maior rigor se transformarão em Projetos Estratégicos, que serão planejados anualmente.

Nesta fase, junto com a criação dos Projetos Estratégicos, deverá ser implantada a gestão por projetos, onde recursos multifuncionais serão treinados para utilização de ferramenta específico para condução dos projetos, e alocados para trabalhar neles respondendo pela aderência ao planejamento e pelos indicadores de resultado.

3ª. Fase - Programas Estratégicos

A terceira fase da mudança terá o objetivo de gerenciar de forma macro os projetos e se obter uma relação direta dos resultados de cada projeto com as Diretrizes Estratégicas.

Pretende-se criar Programas Estratégicos, uma forma de conseguir o agrupamento dos projetos por linha de atuação e facilitar o gerenciamento dos resultados. Neles, os projetos serão divididos por finalidade e objetivos.

Cada programa terá um líder e será composto por um grupo de projetos. O líder do programa servirá como facilitador para o líder de cada projeto, e será também responsável pelo resultado de todo programa (grupo de projetos). Cada programa possuirá um Diretor de Gestão diferente como patrocinador.

- Programas de responsabilidade socioambiental como conservação de solos, reflorestamento de matas ciliares, abastecedouros de água comunitários, adequação e cascalhamento de estradas rurais;
 - Programas de educação ambiental;
 - Parcerias com outras instituições de geração de energia elétrica e térmica a partir dos efluentes/dejetos com a instalação de biodigestores e grupos geradores de energia;
 - Programa de reciclagem de resíduos plásticos e de papel consumidos em sua rede de supermercados.
- Implantação de unidade de Tratamento de Madeira, com a finalidade de utilizar madeira de reflorestamento (eucalipto) para a confecção de palanques e mourões utilizados na confecção de cercas.

Cada programa, dependendo de sua finalidade, objetivo e amplitude de resultados, atenderá a uma, ou mais Diretriz, desta forma, os programas permitirão que todas as Diretrizes Estratégicas sejam atendidas, funcionando como intermediário entre elas e os Projetos.

O Ciclo de Planejamento Estratégico deverá ser elaborado anualmente no período de objetivando planejar os próximos quatro anos, sendo o primeiro deles de forma mais aprofundada. Sendo assim, as diretrizes somente são elaboradas a cada quatro anos, e os projetos que compõem os programas estratégicos serão definidos anualmente de acordo com o planejamento detalhado de cada ano.

Após a finalização do processo de planejamento, o mapa estratégico será elaborado e compartilhado com todos os líderes da organização, encerrando assim o ciclo anual.

Sabe-se que o planejamento estratégico é imprescindível para o sucesso de qualquer organização, tratando-se especificamente da Rede de Supermercados, acredita-se que a implantação deste planejamento vai fazer com que os gestores possam levantar suas fortalezas e fraquezas.

Conclui-se que, o Planejamento Estratégico além de focar a organização, deverá considerar de suma importância os reflexos dos fatores externos aos rumos e planos futuros. Dessa forma, definir todos os entrantes, metas, objetivos, estratégias, políticas de atuação e ações a serem implementadas, para que a empresa possa maximizar o atendimento às expectativas dos clientes externos, clientes internos, funcionários, acionistas, comunidade e fornecedores.

2.1.1 O Processo do Planejamento Estratégico

Iniciar um empreendimento é uma tarefa difícil. De acordo com a pesquisa, Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003 – 2005, realizada pelo SEBRAE (2007), 35,9% das micro e pequenas empresas fecham as portas em até 4 anos de existência. Apesar da queda observada recentemente, as taxas de mortalidade em um período de três anos ainda são muito altas quando comparadas à taxa média de 10% a 15% em economias mais desenvolvidas (SEBRAE, 2007).

Antes de iniciar um plano de negócios, é preciso obter informações como, por exemplo: quem é e onde estão seus clientes potenciais, assim como quais são seus hábitos, costumes e preferências; quais fontes para aquisição de matéria-prima estão disponíveis; quais processos produtivos existem na indústria, como também, possuir boa estratégia de vendas que determina fatores como a melhor forma de disponibilizar os produtos, como será definido o preço, promoções a serem realizadas, campanhas de marketing, dentre outros (SEBRAE, 2007, p. 34).

Ainda segundo esta pesquisa (SEBRAE, 2007, p. 38),

“Fator crucial para a empresa é a dificuldade encontrada no acesso ao mercado, principalmente nos quesitos propaganda inadequada, formação inadequada dos preços dos produtos/serviços, informações de mercado e logística deficiente, caracterizando a falta de planejamento dos empresários.”

Observa-se claramente que é imprescindível a relação entre planejamento e sucesso de um negócio. O Plano de Negócio vem reforçar tal relação, sendo uma ferramenta de minimização dos riscos inerentes ao início de um empreendimento, que tem em sua base o planejamento dos vários aspectos envolvidos.

A diretoria da rede de supermercados, objeto deste plano tem novas ideias para a melhoria dos processos de trabalho, como também se preocupa com redução dos passivos ambientais dados pela produção de novos produtos. Ressalta-se que tanto o plástico quanto o papelão possuem alta capacidade de reciclagem e retorno do produto/embalagem à cadeia produtiva, o que possibilita a se para isso será necessária à elaboração de um planejamento a fim de atingir seus objetivos e metas.

Sabe-se que, para planejar, o administrador de uma empresa precisa ter bem definido os objetivos, para somente assim conseguir direcionar as ações necessárias para desenvolvimento.

Diante disso, o proprietário iniciou o processo de reuniões a fim de trabalhar e conhecer os pontos fortes e fracos do estabelecimento e conseqüentemente a motivação da

equipe de trabalho, visto que esta tem papel importante neste processo para conseguir chegar aos objetivos comuns do estabelecimento.

O processo de Planejamento Estratégico, segundo Maximiano (2006) apresenta-se através da: análise da situação atual, análise do ambiente externo, análise interna, definição de objetivos estratégicos, implementação da estratégia, monitoramento e controle.

Análise da situação atual: A primeira etapa do planejamento estratégico é identificar as condições atuais, externas e internas do estabelecimento;

A análise da situação atual tem como objetivo avaliar os recursos disponíveis internamente na empresa, sendo eles financeiros humanos e materiais, além das possibilidades disponíveis no mercado;

Divide-se então a análise da situação atual em duas partes: a análise do ambiente externo e a análise interna.

Segundo Maximiano (2006, p. 64) “a análise do ambiente externo é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo”.

Esta definição é verdadeira, assim que se assume as empresas como sistemas abertos, ou conjunto de partes interdependentes entre si, que sofrem influência do meio externo.

No processo de planejamento estratégico, a primeira etapa compreenderá a identificação dos fatores ambientais que influenciam o desempenho da empresa.

Análise interna: Maximiano (2006, p. 98) define a análise interna como “a identificação de pontos fortes e fracos da organização anda em paralelo com a análise do ambiente”.

O estudo dos pontos fortes e fracos da empresa é realizado através da análise de suas áreas funcionais (suprimentos, produção, marketing, recursos humanos e finanças), e a comparação do desempenho destas áreas com empresas de destaque (prática conhecida como *benchmarking*).

O *benchmarking* é a técnica por meio da qual a empresa compara seu desempenho com o de outra (MAXIMIANO, 2006).

Acredita-se que através do *benchmarking*, poder-se-á melhorar as práticas para cada uma das áreas funcionais da organização, adaptando suas tarefas e procedimentos de acordo com sua conduta.

Definição de objetivos e estratégias: os objetivos são os resultados que a organização pretende atingir. Nesta etapa, deve-se identificar aonde a empresa quer chegar.

A definição dos objetivos é consequência da etapa anterior, já que, de acordo com as condições internas e externas, pode-se definir o caminho que a empresa irá seguir.

A estratégia será delineada a partir da definição destes objetivos, e no curso identifica-se uma série de estratégias, e sua aplicação para as organizações.

Implementação da estratégia: uma vez que os objetivos e estratégias tenham sido selecionados, chega o momento da implementação da estratégia.

Por melhor que sejam os planos, se não forem implementados adequadamente, todo o trabalho até aqui será em vão.

Nesta fase é necessário já analisar algumas das práticas para garantir que a estratégia atinja os objetivos propostos, planejando com uma visão de longo prazo, através de ações de curto prazo.

Monitoramento e controle: Embora muitas vezes esta etapa não seja levada em consideração, a etapa do monitoramento e controle é essencial.

Segundo Maximiano (2006), o monitoramento “consiste em acompanhar e avaliar a execução da estratégia”. O monitoramento deve ser realizado com base nos mesmos indicadores utilizados na hora de se elaborar o planejamento estratégico e algumas perguntas deverão ser feitas, tais como: o Diretor é um dos responsáveis pelo planejamento da empresa. Para o planejamento é importante realizar alguns questionamentos, tais como: O que fazer? Com relação ao que fazer as organizações devem se questionar sobre aonde à organização quer chegar e de que maneira irão fazer para solucionar os problemas organizacionais. Como fazer? O como fazer esta relacionada com quais estratégias a organização irá utilizar para obter resultados. Quando fazer? A relação sobre quando fizer a empresa deve saber qual o momento é mais apropriado para colocar em prática as estratégias. Quanto vai custar? Esse aspecto diz respeito de quanto à empresa gastará para implementação das estratégias. Quem executará?

Neste aspecto a organização deve verificar quais pessoas e setores serão selecionados para execução das atividades. Para quem? Essa pergunta também é importante porque ela especifica para quem será feita as estratégias, ou seja, para quais clientes. “A amplitude de utilização das técnicas de planejamento vem crescendo e evoluindo com a própria ciência administrativa”. (TAJRA, 2006, p.52).

Para o início das atividades de planejamento decidiu-se iniciar reuniões com os três níveis de planejamento.

Não se pode deixar de mencionar os três níveis de planejamento, são eles: estratégico, tático e operacional.

De acordo com Santos (2008) o nível estratégico está relacionado com a alta direção, ou seja, com os diretores e presidentes, e é um planejamento realizado sempre em longo prazo.

O planejamento estratégico pode ser entendido como:

Um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo. É um planejamento que envolve prazos mais longo de tempo, é mais abrangente e é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, isto é, no nível institucional. (CHIAVENATO, 1994, p. 186).

De acordo com Bateman, (1998) nível estratégico compreende os altos executivos da organização, responsáveis pela definição dos objetivos, planos e tomada de decisões quanto às questões de longo prazo da empresa, como: sua sobrevivência, crescimento e eficácia geral.

Tratando-se do nível tático, Santo (2008) afirma que o planejamento é realizado em médio prazo.

O planejamento tático é:

O conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização. (CHIAVENATO, 1994, p.186)

Para Bateman, (1998) o planejamento tático é utilizado para traduzir os objetivos gerais e as estratégias da alta diretoria em objetivos e atividades mais específicos.

Acredita-se que o principal desafio neste nível é promover um contato eficiente e eficaz entre o nível estratégico e o nível operacional.

Quanto ao nível operacional, segundo Santos (2008) se refere a quem executa as atividades dentro da organização. No nível operacional o planejamento é realizado em curto prazo. Tem como missão fazer acontecer, acompanhar de perto todas as ações que geram o produto ou o serviço da empresa (TAJRA, 2006).

De acordo com Bateman, (1998) no planejamento operacional, o processo é de uma menor amplitude, onde o foco é trabalhar junto aos funcionários não administrativos, implementando os planos específicos definidos no planejamento tático.

Dessa forma, o planejamento estratégico (estende-se ao longo prazo) é desdobrado em vários planejamentos táticos (médio prazo). Estes, por sua vez, se desdobram em planos operacionais (curto prazo) para a sua devida realização.

Conclui-se que os três níveis, estratégico, tático e operacional são muito importantes, visto que um nível complementa as atividades dos demais níveis dentro da empresa, ou seja, um nível estratégico precisa do tático e o tático necessita do operacional e vice-versa.

2.2 LOGÍSTICA REVERSA: OPORTUNIDADE DE GANHO PARA O SETOR SUPERMERCADISTA

A logística reversa é definida pelo Ministério do Meio Ambiente como ferramenta que auxilia no desenvolvimento econômico e social, que é constituída por um conjunto de ações e procedimentos, para de realizar a coleta e a devolução dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação (COSTA *et al*, 2015).

A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) instituída e regulamentada em 2010 compartilha a responsabilidade pelo ciclo de vida dos produtos, incluindo o papelão, entre fabricantes, comerciantes e consumidores. Dessa forma estabeleceu-se por lei que todos os personagens envolvidos na comercialização e utilização de resíduos sólidos têm responsabilidade no processo de evitar que tais produtos impactem o meio ambiente de forma negativa (COSTA *et al*, 2015).

Esta ferramenta está sendo utilizada pelas organizações como forma estratégica de competitividade, pois auxilia no destino correto de todo material usado no processo produtivo, seja no reparo, reaproveitamento ou reciclagem sem que isso gere prejuízo ao meio ambiente e ao ativo da organização, demonstrando que é possível ter aumento de produtividade, gerar emprego e renda, utilizar de forma consciente a matéria prima, conseguir ganhos financeiros e de imagem, diminuir o impacto ambiental na sua produção e principalmente aumentar a competitividade sem comprometer gerações futuras (JUNIOR; COSTA; MERLO, 2006).

A logística reversa passa a ser explorado de forma mais intensa nos meios acadêmicos, empresarial e públicos a partir de 1980, propondo um novo modelo de gestão de negócios, levando em consideração, os impactos ambientais e sociais, além das questões econômicas. (TADEU *et al*, 2013).

Segundo Chaves e Batalha (2006) a logística reversa aponta diversas vantagens que podem ser alcançadas com a estruturação de seus canais reversos, tais como:

- Questões ambientais: as empresas tornam-se cada vez mais responsáveis por todo ciclo de vida de seus produtos; a logística procurará minimizar o impacto ambiental ao longo do ciclo de vida dos produtos;

- Concorrência: espera-se que os clientes valorizem as empresas que possuem políticas mais liberais de retorno de produtos;
- Redução de custo: economias com a utilização de embalagens retornáveis ou com o reaproveitamento de materiais podem trazer ganhos econômicos às empresas, justificando os investimentos realizados na estruturação de canais logísticos reversos;
- Diferenciação da imagem corporativa: o aumento de consciência ecológica dos consumidores, que esperam que as empresas reduzam os impactos negativos de sua atividade ao meio ambiente, faz com que algumas empresas visem comunicar ao público uma imagem institucional ecologicamente correta.

Acredita-se que a Logística Reversa se bem aplicada nas organizações, viabilizará ganhos significativos e por consequência atrairá mais consumidores e acionistas conscientes da escolha por se preocuparem com o futuro, aplicando seu processo produtivo de forma sustentável e sabe-se que o processo logístico é um importante aliado no diferencial empresarial.

A logística reversa é um processo com foco empresarial, pensando em retornos no mercado com o objetivo de agregar algum tipo de valor ou tentar recuperar o máximo de valor possível em um produto que está à margem do mercado. (TADEU *et al*, 2013).

A Logística Reversa cuida dos fluxos de materiais que se iniciam nos pontos de consumo dos produtos e terminam nos pontos de origem, com o objetivo de recapturar valor ou disposição final. Por exemplo, as latas de alumínio, de refrigerantes e de cerveja são hoje coletadas por pessoas de baixa renda, compactadas em volumes menores e retornadas às fabricas, num processo de reciclagem economicamente importante, tendo em vista o custo relativamente alto do metal. Esse processo reverso é formado por etapas características, envolvendo intermediários, pontos de armazenagem, transporte, esquemas financeiros etc. (NOVAES, 2007, p. 53- 54).

De acordo com Oliveira; Oliveira e Aguiar (2014) a Logística Reversa relaciona-se com os negócios da seguinte maneira:

- Quanto à diminuição dos custos, porque há potencial para redução de compra de materiais via retorno da cadeia produtiva;
- Quanto ao ganho de imagem, pois reciclagem se associa a uma imagem positiva e;
- Melhoria ambiental pelo gerenciamento mais nobre dos resíduos.

Verifica-se que segundo o autor citado com a implantação da logística reversa, há a possibilidade de ganhos financeiros.

Opostamente a esta ideia, Moise (2008) afirma que esta ferramenta poderá gerar despesas difíceis de prever e contabilizar, levando a obrigações de curto prazo (OLIVEIRA; OLIVEIRA e AGUIAR, 2014).

As organizações varejistas são consideradas como agentes nos canais de distribuição de uma ampla gama de produtos, podendo, desta maneira, se apresentar ainda como membros importantes de canais reversos de produtos como o papelão, o plástico e a madeira, materiais que frequentemente compõem as embalagens. A reutilização destes materiais promoveu um mercado secundário, abrindo espaço para a atuação do varejo na alocação dos materiais descartados pelo consumidor final ou pelo próprio varejista e que teriam o lixo como destino final (OLIVEIRA; OLIVEIRA e AGUIAR, 2014).

O volume de lixo produzido nos varejos supermercadistas, sobretudo com o papelão e o plástico, pode diminuir com a venda destes produtos para o mercado secundário e, dessa forma, contribuir com redução do impacto ambiental local, aumentar as receitas e beneficiar a imagem corporativa e a competitividade pelo diferencial de responsabilidade ambiental (RODRIGUES; PEREIRA, 2013).

2.2.1 Custos em Logística Reversa

Com a logística reversa as empresas passam a ter responsabilidade pelo retorno do produto, quer para reciclagem, quer para descarte. Seu sistema de custeio deverá, portanto, ter uma abordagem bastante ampla, como é o caso o Custeio o Ciclo de Vida Total.

Segundo Daher (2006) o uso de um sistema de custeio de ciclo de vida total não prescinde os sistemas tradicionais, tais como Custeio Meta, Custeio Kaizen, Custeio Baseado em Atividades (ABC) ou custeio por processo. O que ele proporciona é a visibilidade dos custos por todo o ciclo de vida do produto.

3. METODOLOGIA

A metodologia tem o objetivo de caracterizar o estudo, definir a coleta e análise de dados e identificar os sujeitos da pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi classificada quanto a sua natureza, com o objetivo de gerar conhecimentos para aplicação prática voltada à solução de problemas específicos da realidade.

A pesquisa foi classificada, quanto aos objetivos, como exploratória, a qual possui como objetivo, segundo Zamberlanetal (2014), investigar uma situação para propiciar aproximação e familiaridade com o assunto, e com isso gerar maior compreensão.

A pesquisa classificou-se também, como descritiva, que visou identificar, expor e descrever os fatos ou fenômenos de determinada realidade em estudo, características de um grupo, comunidade população ou contexto social, descrevendo as características de uma determinada população e a relação entre variáveis por intermédio de uma análise de mercado, que serviu como base para análise financeira do estudo (ZAMBERLAN et al, 2014).

Em relação aos procedimentos técnicos, se tratou de uma pesquisa bibliográfica, pois foram utilizados livros da área da administração, trabalhos sobre planos de negócios e análises de viabilidade documental.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA REDE DE SUPERMERCADOS

A Rede de Supermercados começou em 1947, atuando no comércio de gêneros alimentícios, ferramentas, louças e miudezas em geral. Os anos se passaram e a empresa foi crescendo e se modernizando, atendendo às tendências do mercado.

A rede, durante 58 anos, ficou sob o comando de seu fundador Sr. Durvalino Binato que dirigiu a empresa composta atualmente por 21 lojas e 05 postos de combustíveis, assegurando empregos diretos a aproximadamente 2.500 famílias.

As lojas estão presentes em 13 cidades, são elas: Assis, Ourinhos, Cândido Mota, Paraguaçu Paulista, Maracaí, Echaporã, Rancharia, Presidente Prudente, Tupã, Lins e Santa Cruz do Rio Pardo, no Estado de São Paulo, e em Santo Antônio da Platina e Bandeirantes, no Estado do Paraná.

A Rede também conta 05 Postos de combustíveis com a bandeira Ipiranga nas cidades de Assis, Paraguaçu Paulista, Rancharia e bandeira BR Petrobras em Santa Cruz do Rio Pardo.

4.1.1. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional se resume em presidência, diretoria comercial e diretoria financeira, gerentes e operação.

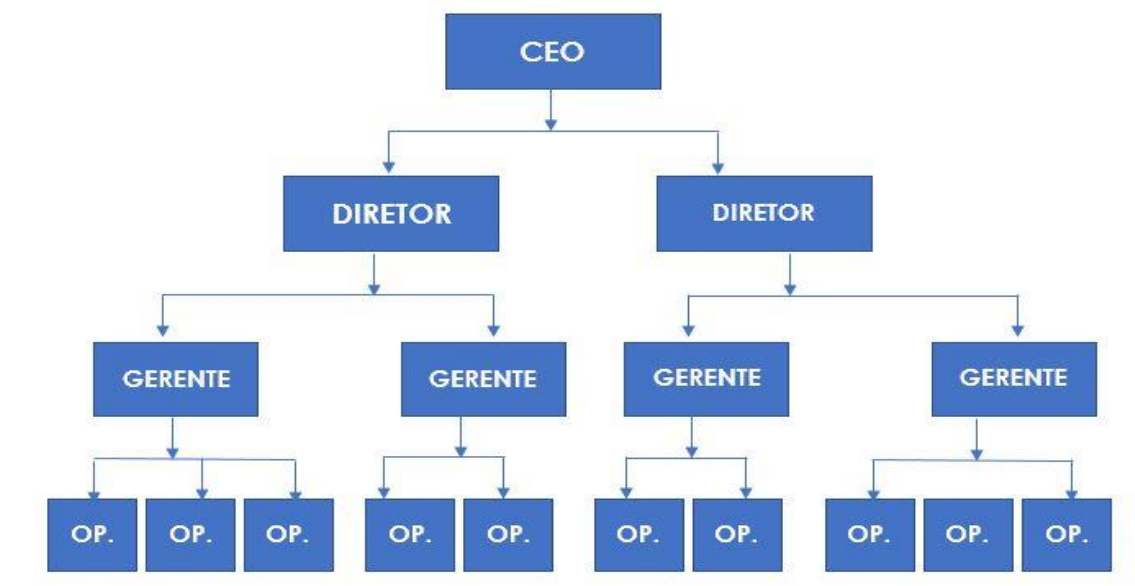


Figura 3 – Estrutura Organizacional da Rede de Supermercados

4.1.2. Caminho do Planejamento da Rede de Supermercados

A mesa diretora da Rede de Supermercados tem o desejo de investir na logística reversa do papelão e do plástico como uma alternativa para melhorar ganhos como também como possibilidade de desenvolver a gestão ambiental no setor.

Os diretores consideram que as práticas de logística reversa com o papelão e o plástico possibilitará a criação uma nova fonte de receita como também, abrirá espaço para a gestão ambiental, gerando valorização da empresa como eco eficiência, produção limpa, produção mais limpa ou de desenvolvimento sustentável.

É necessário, contudo, que exista planejamento estratégico, para que o investimento tenha retorno real, rentáveis e positivos, pois o processo exige recursos financeiros dentro da aplicabilidade e implantação do projeto de logística reversa, onde todos envolvidos criam um ciclo de retorno econômico viável, girando a maquina da economia, possibilitando a todos um crescimento economicamente sustentável.

- **Identificação das causas e consequências**

Os dirigentes e sua equipe devem discutir os macroproblemas e sugerirem outros, associando a eles as causas e consequências que expliquem sua existência em seu território.

- **Seleção dos nós críticos**

Com a descrição realizada, cabe ao participante da análise selecionar os macroproblemas prioritários para a organização segundo sua percepção; para a realização dessa fase criando um instrumento, que estabeleça os critérios de seleção de prioridade de maneira que todos tenham o mesmo foco de análise. Em seguida coletivamente, com a utilização de média aritmética para se ter uma posição do grupo, permitindo uma indicação sobre a percepção que o orienta, uma aproximação da intencionalidade coletiva.

Pretende-se elaborar ações para que a Rede de supermercados se torne se referência na utilização da logística reversa dos papelões gerados pela organização, como também respeito pelas Leis Ambientais.

Sabe-se que setor supermercadista é bastante competitivo, e a logística reversa será um diferencial.

Neste momento os participantes do processo de planejamento devem selecionar o conjunto de ações que possibilitem o alcance de seus objetivos. Para Matus (1996 a) o plano de ação é algo inevitável na vida do homem, a ele se contrapõe a improvisação.

4.1.3 Análise de SWOT

Considerada uma ferramenta muito utilizada para diagnosticar ações estratégicas de modo a mostrar os pontos fortes e fracos em uma empresa. Esta ferramenta é importante, pois define as habilidades e principais competências de uma organização, assim como explicita em quais setores ou tarefas a empresa precisa melhorar. Dessa forma a empresa que utiliza tal análise periodicamente tem informações que apoiam suas ações, esse apoio é de extrema relevância para o sucesso das organizações.

Segundo Harrison (2005), ambiente geral é o meio em que a organização existe, tendo como variáveis fatores tecnológicos, políticos, econômicos, legais, demográficos e ecológicos, influenciando as organizações de uma maneira geral. Chiavenato (2006) define ambiente tarefa como sendo o fator de influência de um segmento específico dentro da empresa, tendo como variáveis os consumidores, fornecedores de recursos, concorrentes e.

4.1.3.1 Análise do Ambiente Interno

Para a análise do ambiente interno foi feita uma tabela, elencando os Pontos Fortes e os Pontos Fracos da Rede estudada:

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de oferecer serviços personalizados de acordo com a necessidade do cliente; • Capacidade de manter promoções semanais locais; • Experiência no setor e interesse em adquirir novos conhecimentos; • Proximidade com a comunidade; • Empregabilidade • Responsabilidade social (contratação de pessoas portadoras de deficiência e menor aprendiz) • Marca próprios – produtos exclusivos • Diversificação de produtos • Estrutura logística • Praticidade e acessibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Altas taxas de tributação; • Chegada de novos supermercados; • Inadimplência; • Sustentabilidade; • Reciclagem (Destinação de embalagens de papelão e plásticos) • Alta rotatividade • Baixo pós venda • Ticket médio baixo • Alto custo logístico • Baixa venda pessoa jurídica • Alto custo de segurança

Tabela 1 – Pontos Forte e Fraca da Rede de Supermercados

Fonte: Elaborada pelo próprio aluno

Com base na análise dos pontos fortes e fracos, verifica-se a necessidade de a Rede de Supermercados Avenida manterem seus pontos fortes, cada vez mais solidificados e trabalhar seus pontos fracos em especial a sustentabilidade, com ações, sendo a primeira: ser um promotor do consumo sustentável ou consciente no ponto de venda. O varejo está mais próximo do cliente para fazer campanhas de conscientização socioambiental e dar acesso às informações sobre o impacto dos produtos. Em cada supermercado da rede será dada informação melhor sobre produtos orgânicos; ou como aquele produto foi produzido; se economizou energia ou se contém a substâncias boas. Também está havendo um movimento da indústria dentro do supermercado para oferecer novas categorias e refazer os processos produtivos tradicionais. Tal medida se dará visto que, não adianta oferecer produtos mais sustentáveis e só ter alguns itens em algumas seções do supermercado. É importante também repensar a embalagem tradicional e os processos produtivos para entregar produtos de menor impacto ambiental e social. A estratégia será da seguinte forma: Depois de promover o consumo consciente, manter operações e lojas mais sustentáveis, a fim de que diminuam o consumo de água e energia e possam gerenciar melhor o ar condicionado, que sempre representa alto custo de energia.

4.1.3.2 Análise do Ambiente Externo

Da mesma forma que no ambiente interno, no ambiente externo foi construído uma tabela elencando as oportunidades e as ameaças.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado em expansão, com crescente demanda na região; • Fidelização de clientes; • Reforma Trabalhista; • Redução da taxa de Juros; • Evolução da tecnologia; • Exclusividade de Mix; • Clube de Descontos; • Site de Varejo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Descarte correto de mercadorias; • Desemprego; • Instabilidade Política; • Concorrência de M.O; • Aumento da Concorrência; • Redução da Margem.

Tabela 2 – Oportunidades e ameaças da Rede de Supermercados

Fonte: Elaborada pelo próprio aluno

Os aspectos internos são aqueles que a empresa possui controle, ou seja, seus pontos fortes e fracos, capacidades e competências (LOBATO *et al*, 2006). Estes aspectos elencados

acima compreendem bem a situação da Cooperativa, pois as ideias foram levantadas a partir dos cooperados que vivenciam a organização.

Neste momento os participantes do processo de planejamento devem selecionar o conjunto de ações que possibilitem o alcance de seus objetivos. Para Matus (1996 a) o plano de ação é algo inevitável na vida do homem, a ele se contrapõe a improvisação.

Segundo Tajra (2006), para formulação das estratégias é necessário um plano de ação para cada estratégia. Este plano, nada mais é do que um detalhamento documentado da estratégia.

Em relação à análise do ambiente externo às oportunidades e ameaças, a rede de supermercados investirá na manutenção para cada dia melhorar as oportunidades e como estratégia para minimizar as ameaças trabalhará fortemente em ações de educativas direcionadas aos seus funcionários e clientes na importância do descarte correto das mercadorias. Periodicamente, a rede reunirá seus colaboradores em palestras sobre temas sustentáveis e os estimula a ingressar no PPS (Programa Pessoal de Sustentabilidade). Cada um escolherá sua própria meta, e o compromisso com ela deve ser exercitado dentro e fora da empresa. Com isso, espera-se que os funcionários sejam multiplicadores desse conhecimento que não é apenas para a loja e a empresa, mas para o seu próprio cotidiano, e para o futuro do planeta e de seus filhos. Na figura 3 ilustrar-se-á um plano de ação:

PLANO DE AÇÃO		
Responsável pela elaboração do plano: _____		
Pessoa responsável ou Núcleo: _____		
Estratégia: Tática, Operacional ou Estratégica: _____		
Ação: _____		
Detalhamento da estratégia: _____		
Fases da ação		Prazos
Ação utilizada		Período de tempo - Utilizar cronograma
Recursos		
Humanos	Financeiros	Físicos
Nº de pessoas envolvidas 05	R\$ 50.000	Móveis, equipamentos (prensas) e salas.

Figura 03 Modelo de plano de ação

Fonte: TAJRA (2006)

Depois de realizadas as etapas constantes da figura 1, deverá criar-se um cronograma das atividades a serem executadas. Este cronograma poderá ser elaborado mensalmente ou anualmente. Como ilustra a figura 2 a seguir:

ATIVIDADES Estratégias	Ação	Responsável	R\$	Mês/Ano					
				Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun

Figura 04 – Cronograma das atividades

Fonte: TAJRA (2006)

Aconselha-se que este cronograma seja acompanhado pela direção, já que será ela quem proverá os recursos necessários. (TAJRA, 2006).

Conclui-se que, para a implementação do Planejamento Estratégico na organização deverá haver a união entre os três níveis: estratégico, tático e operacional, juntos, gerando relatórios gerenciais. Esses relatórios devem ser elaborados à medida que as atividades sejam implantadas e executadas.

4.1.4. Proposta dos Referenciais Estratégicos

Elaborado o diagnóstico do ambiente em que a Rede de Supermercados está inserida, construiu-se os referenciais estratégicos, sendo eles:

Missão: Agregar valor e fazer a diferença em tudo o que realizamos, oferecendo produtos e serviços que atendam a necessidade do cliente.

Visão: Ser referência no ramo supermercadista trabalhando com seriedade e respeito a todos os públicos.

Valores: Estar sempre próximo ao cliente, tendo como princípios o respeito, a ética, a transparência, a melhoria contínua nos serviços prestados e responsabilidade social.

Para Maximiano (2004) o planejamento estratégico envolve a organização como um todo, define sua relação com seu ambiente, estabelece: a missão, visão, os produtos e serviços a serem oferecidos, os clientes e mercados a serem atendidos e outros objetivos.

4.1.5. As Cinco Forças Competitivas de Porter

A teoria das forças competitivas analisa as forças que agem sobre a indústria, segundo o autor a definição do termo indústria é empregada para “empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante próximos entre si” (PORTER, 1986, p.24).

As cinco forças competitivas apresentadas por Porter (1996) são: a entrada de novos concorrentes ameaça de substituição dos produtos, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e rivalidades entre os concorrentes atuais.

Através da apresentação destas cinco forças competitivas Porter (1986) salienta que a concorrência não se restringe apenas aos atuais participantes do mercado, podendo ocorrer novos concorrentes: clientes, fornecedores, substitutos e novos entrantes, onde cada ator do meio interferirá em determinada força conforme os casos específicos.

Tratando-se da Entrada de novos Concorrentes, a rede de supermercados está bem estruturada em todos os pontos estratégicos da cidade de Assis e região, prestando sempre um bom atendimento, com ofertas constantes e diversidades de produtos. Frente aos concorrentes, de modo geral, apresenta vantagens, tais como: bom preço, bom atendimento, espaço físico, estacionamentos próprios e produtos de qualidade, recursos financeiros e vendas a prazo. Devido ao tamanho da rede supermercadista, esta também possui vantagens frente aos concorrentes na comercialização de seus produtos.

Tratando-se do poder de negociação dos fornecedores, observa-se a relação junto a fornecedores se dá, em geral, diretamente com grandes empresas e produtores, a fim de se evitar a ação de atravessadores e devido aos grandes volumes de compras. Pelo fato destes grandes volumes de compras não pode se concentrar em um só fornecedor, pois este não conseguiria atender a demanda e também não há interesse na centralização de fornecedores, devido às preferências individuais de cada cliente.

Um grande diferencial da rede de supermercados é a responsabilidade social para com a comunidade, sendo uma das únicas empresas da região que contrata pessoas portadoras de deficiências.

Quanto ao poder de negociação dos compradores, o grande volume de produtos comercializados desperta interesse dos empresários e produtores de modo geral, somando-se a isso outro fator faz com que rede tenha diferencial junto a seus compradores, a qualidade, o preço e o atendimento.

4.1.6. Produtos comercializados

A empresa está inserida no varejo alimentar, e seus produtos são categorizados como higiene e limpeza, cereais, hortifrúti e granjeiros, açougue, material escolar, bebidas, enlatados, utilidades domésticas, doces e balas, massas, congelados, margarinas, brinquedos, toalhas, edredons, conservas, frios e laticínios, doces, sobremesas entre outros.

4.1.7. Principais Clientes

Tem como clientes moradores das cidades em que atua, empresas órgãos públicos.

4.1.8 Principais Fornecedores

Devido à vasta gama de produtos que o supermercado possui, também acaba possuindo uma grande quantidade de fornecedores, seja de produtos perecíveis ou não perecíveis, dos quais podemos destacar: .UNILEVER / AMBEV...

Os hortifrúti e granjeiros são comprados duas vezes na semana.

Os gestores buscam sempre comprar com o melhor preço e para que isto ocorra geralmente realizam mesa redonda, no qual os fornecedores são postos frente a frente para ficar fácil à identificação do melhor preço sendo que isto não ocorre normalmente, somente em situações em que a empresa espera comprar um volume maior de mercadorias.

A Rede de Supermercados produz um total aproximado de papelão de 350.000 Kg/ano e de plásticos 32.000 Kg/ano somente nas lojas que estão localizadas em Assis.

Verifica-se que, a cadeia de retorno do plástico e do papelão, assim como demanda a PNRS, envolve a participação de cidadãos, catadores, cooperativas, indústria de transformação, poder público e outras instituições. Portanto, considera-se que a reciclagem é importante quanto a fatores sociais e econômicos, pois gera emprego e renda para uma parcela da sociedade (DE JESUS; BARBIERI, 2013; ZANIN; MANCINI, 2015).

O ciclo reverso de ambos os materiais se inicia pelo seu recolhimento nos perímetros urbanos. Segundo o Ministério do Meio Ambiente (BRASIL, 2016b), este pode ser realizado por órgãos municipais, nas cidades que tem coleta seletiva, ou pontos de entregas voluntárias (PEVs). A ABRE (2017a) adiciona que a coleta seletiva pode ser realizada por meio de pontos de troca, nos quais o material retornado é trocado por algum bem.

4.1.9 Plano de Ação

Plano de Ação 5W 1H

What (o que)? Objetivo	How (como)? Estratégia	Who (quem)?	When (quando)?	Where (onde)?	Why (por que)?
Implantar a Logística Reversa		<p>Pessoa de confiança, que seja indicada pela direção da Rede;</p> <p>A direção da rede juntamente com os funcionários;</p> <p>A Direção</p> <p>A direção da rede juntamente com os fornecedores</p>	<p>Começar de imediato</p> <p>Semanalmente</p>	Em todos os supermercados que compõem a Rede	<p>Para trazer benefício à Rede e ao Meio Ambiente;</p> <p>Apresentação de novas tecnologias, busca de novos conhecimentos;</p> <p>Buscar soluções de melhorias</p> <p>Proteger o meio ambiente</p>

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados descritos a seguir foram baseados nas informações colhidas nos sites das organizações, bem como, na observação *in loco* na Rede de Supermercados, visando responder demonstrar a necessidade de incrementação dos processos de logística reversa e a necessidade de um programa de gestão ambiental.

Os resultados apresentados buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir dos dados obtidos a partir da observação *in loco* na Rede de Supermercados.

As informações foram trabalhadas de forma a apresentar reflexões que venham a contribuir para o reuso do papelão como fator de impacto para a preservação do meio ambiente, na expectativa de contribuição para ampliar a compreensão sobre a importância da logística reversa dentro das empresas.

Por meio das observações feitas “*in loco*”, foi possível identificar que a Rede de Supermercados estudada não tem um programa de gestão ambiental para integrar o ciclo da logística reversa do plástico e papelão, fazem o processo, porém de forma não padronizada.

Acredita-se que com a elaboração de plano de incrementação do setor de destino dos materiais: papelão e plástico resultará em uma destinação mais segura a esses materiais, proporcionando uma contrapartida sustentável e outra econômica para a empresa.

A Rede de supermercados gera basicamente os seguintes resíduos: plásticos (embalagens, fardos de refrigerantes, entre outros); papelão (caixas que acondicionam produtos que são comercializados nas lojas); caixas de madeira para transporte e acondicionamento de frutas, verduras e legumes; material orgânico, como FVL amassados, danificados, murchos e apodrecidos; “pontas” de frios (queijos, salames, mortadelas e presuntos). Outra categoria de resíduos que são gerados nos supermercados são os produtos com o prazo de validade próximo do vencimento ou mesmo vencidos (o que os torna impróprios e proibidos para a comercialização). Durante o período de observação, constatou-se que há um reaproveitamento parcial de FLV em suas lanchonetes e restaurantes. Uma informação importante é que os supermercados contam com o auxílio de uma nutricionista, que treina os colaboradores no manuseio, conservação e prevenção ao desperdício das FLV. Partindo para os resíduos sólidos, como embalagens de papelão e plásticas, todos os supermercados da Rede realizam a separação e as vendem para empresas de reciclagem.

Observa-se uma grande contribuição para a área ambiental, já que antes esses materiais eram descartados em aterros e lixões. As caixas de madeira que são provenientes de FLV geralmente voltam para o fornecedor, entretanto há casos em que são utilizadas como

lenha para a padaria própria. Os produtos que estão vencidos ou próximos de sua data de vencimento, ou seja, impróprios para a comercialização, são retirados da área de venda e encaminhados ao depósito de trocas (alguns fornecedores responsabilizam-se pela troca).

Há casos de fornecedores que não se responsabilizam pela devida troca e incentivam a baixa nos preços dos produtos. Em outros casos, os próprios supermercados optam pela baixa nos preços, em especial no caso de produtos de giro considerado rápido, como, por exemplo, cervejas, refrigerantes, entre outros.

A incrementação necessária para a melhoria dos processos é adequar o espaço físico para acondicionar os resíduos sólidos como papelão e plásticos. Esse problema também ocorre no interior das lojas, que precisa de espaços para triagem/seleção de FLV, cozinha, lanchonete e restaurante. A questão de falta de tempo e treinamento dos colaboradores também é outro ponto fraco na incrementação e otimização do processo de LR.

Para a incrementação do fluxo de logística reversa com plástico e papelão, a mesa diretora deverá observar se houve lucro com o processo e qual o impacto destes valores para a Rede de Supermercados, objeto do estudo.

Antes de entrar propriamente com a demonstração dos lucros e benefícios com o meio ambiente, definir-se-á plástico e papelão de acordo com renomados estudiosos.

5.1 PLÁSTICO

O plástico é o material associado ao avanço técnico e da modernidade, confeccionado do petróleo, que é uma fonte natural não renovável, as principais características que lhe atribuem vantagens de uso são: “ leveza, baixo custo, selabilidade sob calor, transparência, flexibilidade, assepsia e capacidade de suportar peso sem romper-se”. (SANTOS et al., 2012, p. 228).

Sua aplicação se dá em praticamente todos os setores da economia. O material está presente nas embalagens alimentícias, na indústria automobilística, no setor agrícola, na construção civil, entre outros (CETESB; SINDIPLAST, 2011).

No setor alimentício, cerca de 70% das embalagens encontradas são de plástico, recebendo destaque nos segmentos de bebidas não alcólicas; carnes e vegetais e; laticínios e gorduras, que representam 44%, 17% e 12% do total, respectivamente. Os segmentos de química e agricultura; limpeza caseira e; higiene e beleza possuem representatividade e correspondem a mais de 95% do total de embalagens plásticas empregadas no setor não alimentício (DATAMARK, 2015).

No setor do varejo, o plástico mais encontrado é o PE. Este é utilizado na fabricação de embalagens que, normalmente, possuem curta vida útil, que pode ser inferior a um mês (ACHILIAS et al., 2007). O PEAD é utilizado para a fabricação de sacolas de supermercados, embalagens de produtos alimentícios, de limpeza, higiene pessoal, automotivos, filmes, entre outros. Sua aparência é opaca ou translúcida. Já o PEBD caracteriza-se por apresentar alta transparência, independente de sua espessura, como é o caso de sacos de arroz, por exemplo. Este material também é utilizado na produção de filmes, tampas, embalagens de desodorantes etc. (ZANIN; MANCINI, 2015).

Como qualquer outra indústria, a produção de plásticos gera resíduos. Um dos resíduos gerados é a aparado do material, a qual é reaproveitada em uma nova linha de produção (CETESB; SINDIPLAST, 2011; ZANIN; MANCINI, 2015). Além deste, geram-se resíduos como: embalagens de matérias-primas; água contaminada; madeira; solventes; material de escritório, entre outros (CETESB; SINDIPLAST, 2011).

Passivos ambientais são gerados no processo de transformação dos plásticos, a iniciar pela extração do petróleo. Outro fator é a demanda de um alto consumo de energia, uma vez que os equipamentos são automatizados e há etapas de aquecimento e de resfriamento do material e de maquinários (CETESB; SINDIPLAST, 2011). Citam-se, também, a emissão de gases e a poluição sonora gerada pelo processo.

Nota-se que os processos de fabricação do plástico são complexos e envolvem inúmeras etapas e indústrias. Tratando-se de seu consumo, particularmente de embalagens, este ocorre de modo rápido e pode gerar resíduos, os quais tendem a ser descartados incorretamente (ZANIN; MANCINI, 2015).

5.2 PAPELÃO

Ao longo dos últimos anos a produção brasileira de consumo de embalagens de papel e papelão vem aumentando consideravelmente. O Brasil é considerado um dos principais produtores de papel e celulose do mundo, sendo referência nacional nesse quesito (NASPOLINI JUNIOR; GUADAGNIN, 2014). Por ser um produto com amplas opções de uso e de fácil manuseio, as embalagens desse tipo de material são as mais consumidas mundialmente, responsável pelo transporte e proteção de 75% dos produtos embalados (ABPO, 2017c).

Segundo Barão (2011) as embalagens de papelão são empregadas na indústria alimentícia como embalagens primárias, revestidas por outros materiais, geralmente filmes

plásticos, alumínio, ceras e parafinas. No entanto, o material também é utilizado como embalagem secundária, para volumes maiores de produtos.

Verifica-se que as embalagens de papelão são uteis para transporte de diversos produtos, apresentando-se como uma vantagem logística.

Tanto o ciclo de vida do papel ondulado como do papel comum tem impactos ambientais, pois ambos são originados da celulose, retirada das fibras das árvores, e sofrem processos químicos, de alto consumo de energia e de água (SOUSA, 2010; MACHADO, 2013; FARIAS, 2013).

As embalagens de papelão ondulado são classificadas em: face simples; parede simples; parede dupla; parede tripla; e parede múltipla, conforme NBR 5985. Estas classificações são demonstradas na figura a seguir:






Imagem	Classificação	Especificidade
	Face simples	Estrutura formada por um elemento ondulado (miolo) colado a um elemento plano (capa).
	Parede simples	Estrutura formada por um elemento ondulado (miolo) colado, em ambos os lados, a elementos planos (capas).
	Parede dupla	Estrutura formada por três elementos planos (capas) colados a dois elementos ondulados (miolos), intercalados.
	Parede tripla	Estrutura formada por quatro elementos planos (capas) colados em três elementos ondulados (miolos), intercalados.
	Parede múltipla	Estrutura formada por cinco ou mais elementos planos (capas) colados a quatro ou mais elementos ondulados (miolos), intercalados.

Figura 5- Classificação do papelão ondulado

Fonte: NBR 5985/ 2008.

Verifica-se dentre os descartes possíveis, a reciclagem é o processo mais adequado ambientalmente, uma vez que permite que as embalagens retornem ao ciclo como matéria-prima secundária para a fabricação de novos materiais. Ademais, segundo Sousa (2010), Machado (2013) e a ABPO (2017b), as embalagens de papelão tem um potencial de 100% para serem recicladas. Outro fator que impulsiona a reinserção do papelão no ciclo produtivo se dá pela economia de insumos e matérias-primas.

O setor supermercadista, é considerado gerador e repassador de lixo, pois absorve resíduos oriundos de processos anteriores da cadeia. Os materiais destinados à logística reversa são provenientes da embalagem secundária e terciária dos produtos, originadas na etapa de transporte. O produto a ser comercializado vem embalado e esta embalagem é retirada para que os itens sejam dispostos nas gondolas do varejista e expostos para aquisição do consumidor. Todos os setores dos supermercados geram resíduos de plástico e papelão, sendo eles: mercearia, hortifrúti, açougue, frios, entre outros..

Antes de o processo ser implantado, na Rede de Supermercados cada loja se preocupava com a destinação dos materiais de modo independente. Geralmente, os mesmos eram doados ou vendidos por um preço simbólico às cooperativas/ catadores locais, os quais realizavam a limpeza do depósito por meio da remoção do plástico e do papelão. Portanto, a empresa já praticava um ato sustentável em direcionar os materiais recicláveis para serem retornados à cadeia produtiva. No entanto, não havia aproveitamento de todos os benefícios que a atividade de logística reversa oferece.

Foi a partir do segundo semestre de 2014, que se iniciou o processo ao se perceber a oportunidade de gerar receitas por meio da revenda destes materiais e quanto à preocupação ambiental relacionada ao descarte incorreto dos mesmos. Estes dois fatores (financeiro e ambiental) são direcionadores para a adoção da logística reversa, conforme Dias e Braga Junior (2016), Guarnieri, Silva e Levino (2016).

Durante o período de observação da Rede de Supermercados, analisou-se a receita dos anos de 2014 à 2017 provenientes das vendas dos materiais recicláveis, papelão e plástico, conforme tabelas a seguir:

Meses	Plástico kg	Plástico R\$	Papelão Kg	Papelão R\$
Janeiro		-		-
Fevereiro		-		-
Março		-		-
Abril		-		-
Maio		-		-
Junho		-		-
Julho		-	69110	27.644,00
Agosto		-	25860	9.051,00
Setembro		-	56340	25.353,00

Outubro	10420	20.240,00	11860	50.337,00
Novembro	6330	15.192,00	82040	31.269,43
Dezembro	4920	11.808,00	85130	36.175,90
Total	21670	47.240,00	430340	179.830,33

Tabela 3 – Receita referente ao ano de 2014

Meses	Plástico Kg	Plástico R\$	Papelão Kg	Papelão R\$
Janeiro	17843	42.823,20	138878	59.717,54
Fevereiro	-	-	74580	29.832,00
Março	20940	50.256,00	130304	52.121,60
Abril	-	-	92000	36.800,00
Maiο	7460	17.904,00	91500	36.600,00
Junho	8100	19.440,00	101800	41.456,00
Julho	9509	22.821,60	111950	47.019,00
Agosto	8230	19.752,00	93050	39.081,00
Setembro	10350	24.840,00	105708	44.397,36
Outubro	9387	22.528,80	97500	40.950,00
Novembro	9840	20.664,00	111500	46.830,00
Dezembro	-	-	134700	56.574,00
Total	101659	241.029,60	1283470	531.378,50

Tabela 4 – Receita referente ao ano de 2015

Meses	Plástico Kg	Plástico R\$	Papelão Kg	Papelão R\$
Janeiro	12578	26.413,80	98380	41.319,60
Fevereiro	9651	21.230,00	102000	42.840,00
Março	10609	22.278,90	99460	44.128,20
Abril	9509	20.919,80	99220	44.649,00
Maiο	-	-	86200	39.366,00
Junho	13423	28.188,30	98500	47.280,00
Julho	13040	27.384,00	74500	35.760,00
Agosto	-	-	92500	44.400,00
Setembro	13530	28.413,00	106001	53.475,51

Outubro	13520	29.744,00	88001	49.920,60
Novembro	-	-	105204	63.122,40
Dezembro	14600	32.120,00	95901	56.690,55
Total	110460	236.691,80	1145867	562.951,86

Tabela 5 – Receita referente ao ano de 2016

Meses	Plástico Kg	Plástico R\$	Papelão Kg	Papelão R\$
Janeiro	12220	25.662,00	95520	52.536,00
Fevereiro	13690	28.749,00	82002	42.311,02
Março	7160	15.036,00	117593	59.383,14
Abril	12410	26.061,00	87040	43.520,00
Maiο	-	-	80640	40.320,00
Junho	14787	31.052,70	101920	50.960,00
Julho	-	-	80000	40.000,00
Agosto	-	-	98000	49.000,00
Setembro	13805	24.152,45	80000	40.000,00
Outubro	12791	22.384,25	31000	45.000,00
Novembro	-	22.935,00	31000	46.000,00
Dezembro	-	24.360,00	-	46.500,00
Total	86863	220.392,40	884715	555.530,16

Tabela 6 – Receita referente ao ano de 2017

Verifica-se que a quantidade de papelão apresenta maior variação do que a de plástico e que este último não é presente em todos os meses do ano. Este fato justifica-se pela capacidade em compactar o plástico de modo mais eficiente do que o papelão. Desse modo, é preciso mais material para que apenas um fardo seja feito e, concomitantemente, para que haja um volume representativo para a venda do mesmo. Além disso, o plástico, geralmente é utilizado para revestir as embalagens de papelão, devido à sua propriedade de impermeabilidade. Dificilmente, um produto vem embalado apenas por plástico. Sendo assim, o papelão é muito representativo no setor de embalagens e nos resíduos dos supermercados.

O ano de 2015 foi o ano de maior volume destinado à logística reversa, tanto para o plástico quanto para o papelão. Nos anos seguintes, houve queda no volume dos materiais. Essas quedas podem ter sido ocasionadas pela retração da economia brasileira e,

consequentemente, no consumo. Tal fato vai ao encontro do que foi relatado pelo diretor do CD durante a coleta de dados.

Observa-se que há picos em que os volumes de plástico e de papelão são mais expressivos. No entanto, estes não são coincidentes. Apenas no mês de janeiro de 2015 observou-se ascensão na quantidade de materiais tanto para o plástico quanto para o papelão. Estes picos são explicados pela sazonalidade presente no setor. Nos primeiros e últimos meses do ano, o volume de materiais destinados à logística reversa apresenta-se maior devido às festividades de natal e ano novo. Contudo, em dezembro de 2016 e início de 2017, não houve produções excessivas de materiais.

Outras épocas sazonais, em que o volume de vendas geralmente aumenta também são: páscoa, dia das mães e dia dos namorados que ocorrem em abril, maio e junho, respectivamente. Estas foram informadas pelos gestores da rede. No entanto, não foram notados aumentos significativos na geração de materiais recicláveis nestas épocas do ano.

Tratando-se dos aspectos ambientais propriamente ditos, ao longo dos três anos que a empresa vem realizando a prática a logística reversa, destinou-se aproximadamente 4 mil toneladas de plástico e papelão à reciclagem. Se os materiais forem 100% reaproveitados, isto significa que, considerando que uma tonelada de aparas substituem de 15 a 30 árvores (FARIAS, 2013), as 3,6 toneladas de papelão, geradas pela rede, evitam a extração de cerca de 54 a 108 mil árvores.

Para o plástico, em seu montante de 307 toneladas geradas evitam que novas fontes de petróleo sejam utilizadas para a produção deste material. Além disso, há ainda a economia de água e energia gerada pelo processo de reciclagem.

Embora os processos de reciclagem apresentem impactos ambientais evita-se os impactos causados com a produção de novos produtos e com a destinação incorreta dos resíduos. Além de que estes impactos são ínfimos comparados à nova produção e ao descarte inadequado.

Ressalta-se que, devido ao plástico e papelão serem materiais recicláveis, o descarte destes em aterros sanitários também é considerado incorreto para esta pesquisa. Embora sejam destinos adequados, com proteção ao solo, tratamento de chorume, entre outras tecnologias, não são locais para depositar resíduos que são reaproveitados ou reinseridos na cadeia produtiva. Desse modo, a promoção da reciclagem dos plásticos e papelões originados pela rede supermercadista auxilia também na otimização da vida útil dos aterros sanitários.

Verificou-se que foram gerados 4065044 Kg papelão e plásticos no período de 2014 à 2017 na Rede de Supermercados, com o emprego do processo de logística reversa foram

reciclados e reutilizados, importante ressaltar que grande parte deste materiais eram antes descartados em aterros e lixões.

Tratando-se de recursos financeiros, no período compreendido de 2014 à 2017, a Rede de Supermercados de teve uma receita de 2.421.249.

A possibilidade em obtenção de bons resultados financeiros com a atividade de logística reversa já foi abordada por diversos autores, como Lacerda (2002), Braga Junior, Merlo e Nagano (2009), Bernon, Rossi e Cullen (2011), Hernández, Marins e Castro (2012), Huang et al. (2015), Dias e Braga Junior (2016) e Guarnieri, Silva e Levino (2016). Contudo, nestas obras, não foi realizado nenhum aprofundamento no que diz respeito à análise financeira da atividade de retorno, tampouco estimados fluxos de caixas e índices como VPL e TIR.

Baseando-se nas observações à Rede de Supermercados objeto do estudo, bem como nos relatórios fornecidos, levantou-se as receitas, volumes de materiais, custos, despesas e investimentos realizados para que a implantação da logística reversa fosse efetivada na organização. Todas estas informações estão resumidas na tabela a seguir:

Custos		Valor total/mês
Mão de obra	4 trabalhadores	R\$ 9.533,33
Aquisição de bags	2.000 bags a cada seis meses	R\$ 200,00
Despesas		Valor total/mês
Aluguel	400 m ²	R\$ 1.033,33
Investimento		Valor total
Prensa Hidráulica 30 ton.	2 prensas	R\$ 52.000,00
Porta pallet	1 unidade	R\$ 1.000,00
Adequação do espaço	Construção de área coberta para prensas	R\$ 2.000,00

Tabela 7- Custos, despesas e investimento da atividade de logística reversa da rede supermercadista.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observou-se que, não há muitos custos e despesas incorridos na atividade de logística reversa da organização. Adicionalmente, algumas despesas e custos foram identificados como irrelevantes ou inexistentes, sendo eles:

- Transporte: as despesas de transporte com a atividade de logística reversa são irrelevantes, pois os materiais separados nas unidades da rede são levados ao espaço como carga de retorno da logística direta;
- Água: custos com água são inexistentes, pois não realizam nenhuma etapa de lavagem durante o processo;
- Energia: as despesas são irrelevantes se comparado à atividade operacional como um todo, pois há apenas duas prensas elétricas; nas unidades, esta despesa é inexistente;
- Armazenagem nas unidades: nas unidades, a despesa com armazenagem não foi possível de ser calculada, mas considera-se esta irrelevante, visto que o espaço destinado à disposição dos resíduos, até serem recolhidos, não passa de 20 m² em nenhuma loja.

Com relação ao investimento, o valor deste na atividade foi dado por meio da aquisição de duas prensas hidráulicas de 30 toneladas, uma porta *pallets* para transporte dos fardos e da adaptação do espaço, uma vez que realizou um pequeno espaço coberto para proteção das prensas e materiais a serem pré-processados. Este investimento totalizou em R\$ 55.000,00.

Verifica-se que a utilização desta ferramenta de gestão, ou seja, a logística reversa traz benefícios ao meio ambiente e que também é financeiramente viável para a Rede de Supermercados.

6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Sugere-se que seja realizada a separação efetiva dos materiais quanto a categoria de plástico e papelão. Para solucionar este problema e para que os funcionários sejam sensibilizados, é essencial que sejam desenvolvidos processos de educação ambiental, por meio de palestras periódicas no intuito de apresentar a importância do trabalho realizado pela organização, no sentido do direcionamento da reciclagem ou descarte correto de resíduos.

O espaço dos depósitos das lojas é pequeno para abranger as atividades de armazenamento dos produtos a serem comercializados e para materiais da logística reversa. Sugere-se corrigir as instalações dos depósitos e melhoria de *layout* de vendas.

Após as pesquisas feitas Rede de Supermercados, objeto de estudo, sugere-se que haja investimentos em capacitação de seus funcionários, para que os mesmos estejam cientes da importância da reciclagem dos materiais, e o que isso significa para a Rede e também para a comunidade e o meio ambiente.

A eficiência da logística reversa em qualquer empresa está condicionada às decisões dos gerentes da mesma, seja qual for o porte e ramo de mercado da empresa, é preciso os gestores tomem a iniciativa e que passe isso aos seus colaboradores para que o fluxo logístico seja eficaz.

7. CONCLUSÕES

Este trabalho abordou a logística reversa como ferramenta de gestão e oportunidades de ganho. Do ponto de vista econômico, o ganho advém da comercialização dos materiais recicláveis, reutilização e retorno de materiais ao ciclo produtivo. Como ganho de imagem da empresa, será vista pela sociedade como empresa que se preocupa com o meio ambiente, podendo atrair clientes que estão cada vez mais preocupados com a questão ambiental. Além disso, há também o ganho ambiental, que é percebido com a redução da quantidade de lixo gerado e aumento na reciclagem e reutilização de produtos, gerando, dessa forma, economia dos recursos naturais, como água, energia e matérias-primas. Mas, tudo isso só será possível se a logística reversa for adequadamente planejada e executada.

São necessárias campanhas de sensibilização aos funcionários e clientes, com informativos sobre logística reversa, meio ambiente e ações sociais, para que percebam a importância de preservar, e também que a rede de supermercados que ele escolheu para comprar seus produtos, tem preocupação com o meio ambiente, podendo, dessa maneira, motivá-lo à compra e fidelização àquela rede.

De uma forma geral, pode-se observar que a logística reversa é uma das ferramentas que visa contribuir com a preservação do meio ambiente, no direcionamento adequado dos materiais recicláveis, além da contribuição social, onde há geração de emprego e renda com a venda desses materiais.

Sua eficácia depende dos vários atores envolvidos, entre eles, o consumidor, que é peça-chave do processo, pois é ele que escolhe onde consumir, e pode exigir, ou, não comprar de empresas que não são ecologicamente corretas. Além disso, ele é o último ator da cadeia produtiva, e se for ambientalmente consciente, destinará ou permitirá a correta destinação de seus produtos e embalagens.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE LIMPEZA PÚBLICA E RESÍDUOS ESPECIAIS – ABRELPE. **Panorama dos resíduos sólidos no Brasil 2017..** Disponível em: <<http://www.abrelpe.org.br/Panorama/panorama2015.pdf>> Acesso em: 31jan., 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **ABNT NBR 132230:2008 Embalagens e acondicionamento plásticos recicláveis - Identificação e simbologia.** 2008. Disponível em: <<http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=28397#>> Acesso em: 31jan., 2018.

BALLOU, Ronald H.: **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística Empresarial.** 5. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

COSTA, Debora Aparecida Araújo; DIAS, Roberto de Jesus; ESTENDER, Antonio Carlos; JULIANO, Marcio de Cassio. **Logística Reversa: Reuso do papelão como fator de impacto para a preservação do meio ambiente,** 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/16222158.pdf>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2018.

DAHER, Cecílio Elias. **Logística Reversa: Oportunidade para Redução de Custos através do Gerenciamento da Cadeia Integrada de Valor,** Vol. 3, No. 1, Vitória-ES, Brasil – Jan/Jun 2006 pp. 58-73. Disponível em: http://www.repositorio.unb.br/bitstream/10482/12550/1/ARTIGO_LogisticaReversaOportunidade.pdf. Acesso em: 20 de janeiro de 2018.

DE JESUS, F. S. M.; BARBIERI, J. C. Atuação de cooperativas de catadores de materiais recicláveis na logística reversa empresarial por meio de comercialização direta. **Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA,** São Paulo, v. 7, n. 3, p. 20-36, 2013.

Instituto de Acreditação e Gestão em Saúde. **Um modelo de gestão de saúde,**2017. Disponível em: <http://www.iagsaude.com.br/quem-somos>. Acesso em: 23 de fevereiro de 2018.

JUNIOR, Sergio S.B; COSTA, Priscila R; MERLO, Edgard M. **Logística Reversa Como Alternativa de Ganho Para o Varejo: um estudo de caso em supermercado de médio porte.** Anais do XI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, SIMPOI 2006.

LACERDA, L. **Logística reversa: uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais.** 2009. Disponível em: http://www.sargas.com.br/sistes/artigos_pdf_atigos_logistica_reversa_leonardo_lacerda.pdf . Acesso em: 12 de fevereiro de 2018.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de distribuição/** Antonio Galvão Novaes – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

MOISE, M. The importance of reverse logistics for retail activity. **TheAmfiteatruEconomicjournal,** v. 10, n. 24, p. 192-209, 2008

OLIVEIRA, Rosicler Barbosa de; OLIVEIRA e AGUIAR, Alexandre de. Logística Reversa de Embalagens no Comércio Varejista: um estudo de caso. ReFAE – **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, 2014. Disponível em: file:///C:/Users/mribeiro/Downloads/4581-17428-1-PB.pdf. Acesso em: 02 de fevereiro de 2018.

RODRIGUES, Andreia Marize; PEREIRRA, Thiago Carlos; REBELATO, Marcelo Giroto; Logística reversa no setor supermercadista: estudo comparativo entre dois estabelecimentos de médio porte. **XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A Gestão dos Processos de Produção e as Parcerias Globais para o Desenvolvimento Sustentável dos Sistemas Produtivos Salvador, BA**, Brasil, 08 a 11 de outubro de 2013. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STP_185_056_22144.pdf. Acesso em: 24 de fevereiro de 2018.

TADEU, Hugo Ferreira Braga; SILVA, Jersone Tasso Moreira; BOECHAT, Cláudio Bruzzi; CAMPOS, Paulo Marcius Silva; PEREIRA, André Luiz. **Logística reversa e sustentabilidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Gestão Estratégica na Saúde: reflexões e Práticas Para uma Administração Voltada Para a Excelência**. São Paulo: Iatria, 2006.

WILLE, Mariana Muller. **Logística reversa: conceitos, legislação e sistema de custeio aplicável**, 2015. Disponível em: <http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n8/LOGISTICA-REVERSA.pdf>. Acesso em 02 de fevereiro de 2018.

AHN, H. **Applying the Balanced Scorecard concept: an experience report**. USA: Long Range Planning, Vol.34, 2001.

AXSON, D. **CEO Perspectives: scorecards – balanced or biased?** Disponível em www.portfoliomgt.org. Acesso em 02/01/2004.

KAPLAN, R. S. E NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action**. USA: Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, 1996.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo, Atlas, 1987.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

