

# A COOPETIÇÃO NA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS REVERSA: UM ESTUDO NO SETOR ELETROELETRÔNICO BRASILEIRO

**Robson Esteves; Priscila Ferreira Beni; Paulo Edoardo Coti-Zelati**  
**UPM - Universidade Presbiteriana Mackenzie**  
**FACAMP - Faculdades de Campinas**

## Introdução

Nas últimas décadas, as consequências negativas das atitudes do ser humano no meio ambiente, trouxe a necessidade de promover ações de sustentabilidade que objetivem equilibrar a sobrevivência ecológica e a demanda por produtos e serviços (LEITE, 2009). As empresas são consideradas as principais responsáveis pela degradação ecológica, e por conta disso, têm alocado capital expressivo e altos orçamentos operacionais para controlar o impacto adverso de seus produtos e processos no meio ambiente (HAJMOHAMMAD; VACHON, 2014). Uma das formas mais comuns de controle é a gestão da cadeia de suprimentos reversa, ou logística reversa, processo pelo qual as empresas indicam à sociedade que estão tomando providências concretas destinadas a minimizar os problemas causados por seus produtos após o seu consumo ou fim de sua vida útil (MENTZER et al., 2001). Muitas organizações de um mesmo setor, que objetivem atender às legislações em vigor e serem percebidas de maneira positiva pelo mercado em relação à sustentabilidade, têm se reunido e cooperado entre si, para implementar práticas de cadeia de suprimentos reversa eficazes. Este tipo de cooperação pode ser um mecanismo bem apropriado para gerenciar as incertezas da logística reversa, já que as colaborações conjuntas permitem que os processos de logística reversa tenham economia de escala e aumentem as especificidades dos ativos nas transações da cadeia reversa, minimizando custos e as incertezas de sua gestão (VACHOS, 2014). O processo de cooperação e colaboração entre empresas que concorrem no mesmo setor é denominado, segundo Brandenburger e Nalebuff (1996) de coopetição, que é definida como uma estratégia na qual empresas competidoras colaboram e cooperam entre si.

No Brasil, firmas de diferentes setores industriais têm se organizado para se adequarem aos requisitos da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), implantada pela Lei n. 12.305 (BRASIL, 2010), a qual trata das responsabilidades da sociedade e, especialmente, das organizações comerciais, na disposição ecologicamente correta de seus produtos e suas embalagens após o uso. Particularmente no setor de eletroeletrônicos brasileiro que teve faturamento de R\$ 136 bilhões em 2017, as empresas estão se estruturando para poderem, oferecer serviços de gestão da cadeia de suprimentos reversa, o que inclui a logística reversa e o descarte apropriado de seus produtos e embalagens após o consumo (ABINEE, 2016; ELETROS, 2016). Para Das e Chaudhari (2015), este setor é gerador de produtos que têm um curto ciclo de vida e requerem uma disposição apropriada após o seu consumo. Caso isto não aconteça, o meio ambiente pode ser seriamente impactado, já que os produtos eletroeletrônicos contêm materiais contaminantes que podem penetrar no solo e comprometer reservatórios de água e lençóis freáticos (LEE et al., 2000). Diante deste cenário, este estudo buscou compreender, sob a ótica de gestores que atuam com a gestão da cadeia de suprimentos reversa no setor eletroeletrônico brasileiro, o que significa cooperar neste setor e quais os principais elementos e características desta estratégia no processo de logística reversa.

**Palavras-chave:** Coopetição. Gestão da cadeia de suprimentos reversa. Sustentabilidade.

## Referencial Teórico

Constructo	Autor (s)/Ano	Ideia Central
Coopetição	Brandenburger e Nalebuff (1996)	É a estratégia na qual empresas competidoras cooperam e competem entre si
	Pathak, Wu e Johnston (2014)	ativos compartilhados que conectem seus recursos uns aos outros, tais como sistemas de distribuição concebidos por associações
	Bengtsson e Kock (2000)	A empresas compartilham ativos que conectem seus recursos uns aos outros, tais como sistemas de distribuição concebidos por associações
	Geraudel e Salvetat (2014)	É implementada para melhorar o desempenho das empresas e diminuir custos; Suas principais características são: compartilhamento de informações e processos em tempo real, alinhamento de interesses individuais e organizacionais, e padronização de processos
Coopetição e a Gestão Cadeia de Suprimentos Reversa (GCSR)	Vachos (2014)	As colaborações conjuntas permitirem que os processos de logística reversa tenham economia de escala e aumentem as especificidades dos ativos nas transações da cadeia reversa, minimizando custos e as incertezas de sua gestão
	Reveilleau (2011) e Guarnieri (2011)	A coopetição na gestão da cadeia de suprimentos reversa começaram a se aprofundar a partir da implantação pelo Governo da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS)
	Carter e Ellram (1998)	As práticas de LR são diretamente impactadas por uma ou mais forças interorganizacionais: clientes, fornecedores, competidores e agências governamentais, sendo que as legislações têm geralmente grande influência nas atividades operacionais reversas das empresas
	Leite (2009)	A supervisão da sociedade e das estruturas governamentais, institucionalizou-se que as empresas que produzem e comercializam produtos eletroeletrônicos tenham um alto nível de responsabilidade no processo de disposição apropriada dos resíduos pós-consumo destes produtos, e que o custo na implantação de tal processo deva recair sobre elas. Por esta razão, as empresas do setor de eletroeletrônicos se unem com o objetivo de otimizar custos para cumprirem a legislação vigente
	Thomason, Simendinger e Kiernan (2013)	Quando as empresas incluem práticas de coopetição na gestão da cadeia de suprimentos reversa, elas buscam aprimorar os serviços e agregar valores para clientes, ampliar suas redes estratégicas e, em última análise, aumentar também o seu valor social.
Logística Reversa - LR	Srivastava (2007) Tibben-Lembke (1998) Chang e Liao (2011) Pollock (2010) Stock (1998)	A LR é muito mais complexa que a tradicional, pois, o processo de planejar, implementar e controlar o fluxo de matérias-primas, itens em estoque e produtos acabados do ponto de origem para a disposição e descarte mais adequados; A LR visa ajudar na melhoria da confiabilidade e eficiência nas cadeias, assim como à velocidade do processo de retorno dos itens coletados. A variação do tempo médio de retorno é considerável e por conta de tal indicador ser significativo da eficiência da logística reversa, as companhias estão continuamente procurando maneiras de aumentar a velocidade de retorno visando, principalmente, à redução da complexidade e de custos desta operação. É necessário ter indicadores da RL que estejam em conformidade regulatória, métricas do sistema de gestão ambiental e medidas de ecoeficiência.

## Metodologia

**Tipo de Pesquisa:** Qualitativa

**Técnica de coleta de dados:** Entrevistas em profundidade

**Instrumento de coleta de dados:** roteiro semi-estruturado baseado na revisão da literatura

**Técnica de análise de dados:** Análise de conteúdo – categorização – Bardin (2006)

Categoria	Unidade de Significado
Estratégia de Coopetição	Conceito de coopetição
	Benefícios da coopetição
Gestão da cadeia de suprimentos reversa (GCSR)	Características da GCSR
	Processos da GCSR
	Indicadores da GCSR

## Resultados e Discussão

Categoria	Unidade de Significado	Resultados	Discussão dos Resultados
Estratégia de Coopetição	Conceito de coopetição,	“Indústrias que são competidoras no mercado, montam entidades gestoras e que competem entre si” (ED); “Nós temos uma série de competidores com os quais temos uma série de pontos em comum, e é mais fácil a gente se juntar para tentar debater” (EA).	A definição da estratégia de coopetição e seu principal objetivo giram em torno do debate e compartilhamento de informações que podem ser auxiliar a enfrentar os desafios e obstáculos pertinentes ao processo de GCSR - Pathak, Wu e Johnston (2014) Bengtsson e Kock (2000)
	Benefícios da coopetição	“No negócio, nas empresas, não tem mais jeito, tem muita coisa que você tem que compartilhar” (EC) “Coopetição serve mesmo para reduzir custos” (EA)	Entre os principais benefícios da coopetição estão em ordem de importância a redução de custos, a melhoria da eficiência, do desempenho e promoção da imagem da empresa - Pathak, Wu e Johnston (2014), Vachos (2014), Geraudel e Salvetat (2014), Bengtsson e Koch (2000)
Gestão da cadeia de suprimentos reversa (GCSR)	Características da GCSR	“Isso chegou para nós aqui como uma demanda. O Ministério criou um programa para logística reversa onde ele quer garantir que as empresas sejam responsáveis pela coleta de todos os produtos comercializados no Brasil (EA).” “A legislação veio cobrir esta lacuna e empurrar todo mundo aí nessa direção” (EC).	Foram pontuados elementos a respeito da legislação ambiental, do custo proveniente da logística reversa e do uso da gestão da cadeia de suprimentos reversa em ações de marketing. Além disso, a obrigatoriedade determinada pela Legislação Ambiental auxiliou a preencher a lacuna relativa à falta de programas que foquem na logística reversa e que tais programas se bem feitos ajudam a agregar valor na operação e para o cliente. Reveilleau (2011) e Guarnieri (2011), por Demajorovic e Augusto (2017), Carter e Ellram (1998), Thomason, Simendinger e Kiernan (2013), Abdullah e Yaakub (2014)
	Processos da logística reversa	“Para fazer a reversa aqui tenho que ter dois tipos de coletas” (EB)	O principal ponto em comum foi a noção acerca de seu conceito e variáveis e da questão de sua complexidade de implementação e manutenção – Srivastava, (2007), Chang e Liao (2011), Pollock (2010)
	Motivação para desenvolvimento de indicadores	“Primeiro, nós temos indicadores que somos obrigados a apresentar ao Governo. Num segundo passo, é lógico que nós temos que saber o custo disso, porque a gente vai estar bancando todo esse custo dessa operação(EA).”	O acompanhamento do desempenho da GCSR também ajuda a justificar o benefício da logística reversa. Ademais, o desenvolvimento de mecanismos de controle de desempenho da LR são primordiais em empresas que desejam fazer a LR - Stock (1998), Autry, Daugherty e Gleen-Richey (2001)

## Conclusão

Os resultados desta pesquisa, evidenciaram que a estratégia de coopetição atua no escopo da gestão da cadeia de suprimentos reversa de empresas do setor eletroeletrônico por meio da busca e compartilhamento de informações que possam auxiliá-las a superar os obstáculos governamentais e legislativos, para conseguir reduzir custos, ganhar eficiência neste processo além de agregar valor ao cliente e melhorar a imagem da empresa por meio de ações de *marketing* que as promovam como empresas sustentáveis. Ademais os resultados também mostraram que só é possível cooperar no setor de eletroeletrônicos brasileiro as empresas que tenham características em comum para que, desta forma, possam ser compartilhadas informações sobre redução de custos na cadeia e negociações com o governo.

## Referências bibliográficas

No total foram usadas 25 referências bibliográficas nesta pesquisa, sendo as principais, aquelas que compõem o Quadro do Referencial Teórico deste Banner.