

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3



**Atena**  
Editora  
Ano 2022

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3



**Atena**  
Editora

Ano 2022

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena

Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
 Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
 Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
 Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
 Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
 Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
 Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
 Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
 Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
 Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
 Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
 Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie di Maria Ausiliatrice  
 Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
 Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
 Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
 Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
 Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
 Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
 Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
 Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
 Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
 Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
 Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
 Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

## Administração: gestão, liderança e inovação 3

**Diagramação:** Camila Alves de Cremo  
**Correção:** Yaidy Paola Martinez  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)</b>	
A238	<p>Administração: gestão, liderança e inovação 3 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.</p> <p>Formato: PDF  Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  Modo de acesso: World Wide Web  Inclui bibliografia  ISBN 978-65-258-0746-1  DOI: <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.461221611">https://doi.org/10.22533/at.ed.461221611</a></p> <p>1. Administração. 2. Planejamento. 3. Gestão. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDD 658</p>
<b>Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166</b>	

**Atena Editora**  
Ponta Grossa – Paraná – Brasil  
Telefone: +55 (42) 3323-5493  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

Este livro foi intitulado como “Administração: Gestão, Liderança e Inovação 3”, por ser um trabalho que dá continuidade a duas obras anteriores, ao manifestar uma agenda de estudos comprometida para apresentar uma relevante agenda contemporânea de estudos com base em um tripé conceitual com crescente relevância empírica nas atividades de planejamento, gestão e no desenvolvimento institucional e organizacional.

Estruturado em dezenove capítulos, o presente livro apresenta uma abordagem caleidoscópica sobre o campo empírico da Administração, demonstrando assim como uma multifacetada análise de temas, estudos de caso e marcos teórico-conceituais sobre a realidade organizacional, fornecendo assim relevantes subsídios para a construção epistemológica do próprio pensamento científico.

A construção desta obra somente foi possível em função de um trabalho coletivo executado por meio de uma rede de colaboradores que se caracteriza como uma comunidade epistêmica internacional ativa na construção do pensamento científico em Administração, com contribuições advindas de instituições públicas e privadas de Ensino Superior do Brasil, México, Peru e Portugal.






Por um lado, o recorte metodológico desta obra é caracterizado pela natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e pela adoção da abordagem quali-quantitativa quanto aos meios, fundamentando-se pelo uso convergente do método dedutivo e partindo de marcos de abstração histórica-teórica-legal até se chegar à análise empírica de fatos e estudos de casos.

Por outro lado, o recorte teórico de estruturação das pesquisas deste livro é fundamentado por um conjunto diferenciado de debates em cada um dos dezessete capítulos, demonstrando assim, como resultado global, a existência de um paradigma eclético de fundamentos teóricos e conceituais que reflete o esforço do pluralismo teórico-analítico de um grupo plural de pesquisadores de diferentes países.


Em razão das discussões levantadas e dos resultados apresentados após um marcante rigor metodológico e analítico, o presente livro caracteriza-se como uma obra amplamente recomendada para estudantes em cursos de graduação e pós-graduação ou mesmo para o público não especializado na área de Administração, por justamente trazer de modo didático e linguagem acessível novos conhecimentos sobre a atual e prospectiva realidade administrativa.

Excelente leitura!



<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>1</b>
A REDE ECOVIDA DE AGROECOLOGIA: AGRICULTURA FAMILIAR E PRÁTICAS ECOLÓGICAS	
Josimari de Brito Morigi	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216111">https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216111</a>	
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>10</b>
COMPARILHAMENTO DE INFORMAÇÕES NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO E DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO	
Priscilla Lopes Bertolino	
André Mateus Bertolino	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216112">https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216112</a>	
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>27</b>
COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DE COMPRA DO PÚBLICO FEMININO ADULTO	
Sarah Isabel Resende Silveira	
Vanessa Magalhães Santos	
Adriano Camarano Corrêa	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216113">https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216113</a>	
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>	<b>64</b>
CRIAÇÃO E APLICAÇÃO DE JOGOS DE EMPRESAS: A EXPERIÊNCIA PERSONAL DE AD GAME	
Francisco Henrique dos Santos Silva	
Átila de Freitas	
Samara Mirian Nobre de Castro	
Priscila Gomes de Araújo Vidal Freitas	
Marcos Wender Santiago Marinho	
Ana Beatriz Bernardes Oliveira	
Sildácio Lima da Costa	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216114">https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216114</a>	
<b>CAPÍTULO 5 .....</b>	<b>70</b>
MANTENDO ACESA A CHAMA DO CANDEIEIRO: ENSAIO SOBRE OS PRÓXIMOS PASSOS DO SANEAMENTO RURAL SOB AS LENTES DE QUEM FOMENTA O AGRONEGÓCIO NA BAHIA	
Alisson Santos Gonçalves	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216115">https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216115</a>	
<b>CAPÍTULO 6 .....</b>	<b>91</b>
CONSULTORIA E ASSESSORIA EM GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DA INSERÇÃO DO MEL NA MERENDA ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE SÃO JOÃO DA PONTE/MG	
Paulo Giovanni Giarola	
Leonardo Luiz Santos Rodrigues	

Eduardo Giarola


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216116>

**CAPÍTULO 7 ..... 109**

GESTÃO PÚBLICA ALIADA À TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA NA PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

Rafael Souza e Silva

Flávia Helena Batista de Oliveira Pinheiro


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216117>

**CAPÍTULO 8 ..... 119**

EMPREENDEDORISMO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: DESENVOLVENDO TECNOLOGIA SOCIAL APLICADA À EDUCAÇÃO PARA O TRÂNSITO E MOBILIDADE SUSTENTÁVEL

Bárbara Cassandra Vita Barbosa

Emanuel Ferreira Leite

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216118>


**CAPÍTULO 9 ..... 129**

ELEMENTOS PARA A FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS DE TEÓFILO OTONI-MG ATRAVÉS DE ESCOLA DE GOVERNO

Ana Maria de Oliveira Rodrigues

Simão Pereira da Silva

Ronan Pereira Capobianco

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216119>

**CAPÍTULO 10..... 149**


O PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR E O EXCESSO DO PODER PUNITIVO DA AUTORIDADE COMPETENTE

Robert Resende de Castro

Ana Paula Rodrigues

Douglas Carvalho de Assis

Rauli Gross Júnior

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161110>

**CAPÍTULO 11 ..... 164**

DESARROLLO DE UN SIMULADOR FINANCIERO DE PORCIENTOS INTEGRALES MEDIANTE LA METODOLOGÍA XP


Ana Luisa Ramírez Roja

Juan Pedro Benítez Guadarrama

Oscar Ordaz Coronado

Sonia Guadalupe Morales Martínez

Luis Eduardo Morales Martínez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161111>


**CAPÍTULO 12..... 177****IMPACTO DE RECAUDACIÓN TRIBUTARIA EN EL DESARROLLO SOCIAL DE LA REGIÓN PUNO PERÚ**

Gerardo Hugo Flores Mestas  
 Ronald Raul Arce Coaquira  
 Alexander Huayta Vilca  
 Eliana Lisbeth Arce Coaquira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161112>

**CAPÍTULO 13..... 192****INBOUND METHODOLOGY AS A PROPOSAL IN A DIGITAL MARKETING PLAN FOR THE RESTAURANT SECTOR OF PUEBLA CITY, MÉXICO**

Maritzelena Zamora García  
 Kathy Laura Vargas Matamoros  
 Crisanto Tenopala Hernández  
 José Luis Moreno Rivera  
 Antonio Solís Lima

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161113>


**CAPÍTULO 14..... 201****PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCION DEL PERSONAL EN EMPRESAS MEXICANAS**

Víctor Manuel Piedra Mayorga  
 Rafael Granillo Macias  
 Miguel Angel Vázquez Alamilla  
 Raúl Rodríguez Moreno  
 Miriam Leilani Piedra Guzmán  
 Maria Eugenia Alcantara Hernández

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161114>

**CAPÍTULO 15..... 218****STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF YOUNG RESEARCHERS AT THE INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE FRESNILLO**

José de Jesús Reyes Sánchez  
 Juan Antonio González Sáenz

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161115>

**CAPÍTULO 16.....227****REESTRUTURAÇÃO: QUAIS OS IMPACTOS DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO NA PERFORMANCE DAS EMPRESAS EUROPEIAS?**

Susana Carreira Rodrigues

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161116>

**CAPÍTULO 17.....242****O ESSENCIAL SOBRE OS ATIVOS INTANGÍVEIS DAS EMPRESAS COTADAS**


## EM MERCADO REGULAMENTADO EM PORTUGAL

Ângelo Martins

Pedro Matias


Miguel Gonçalves

Sónia Rito

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161117>**CAPÍTULO 18.....254**

## INTEGRAÇÃO DA LOGÍSTICA REVERSA NO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Larissa Vale Diniz

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161118>**CAPÍTULO 19.....265**


## PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NAS PMES PORTUGUESAS

Rui Silva

Galvão Meirinhos

Amélia Carvalho

Ana Ferreira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161119>**SOBRE O ORGANIZADOR.....297****ÍNDICE REMISSIVO.....298**

# INTEGRAÇÃO DA LOGÍSTICA REVERSA NO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

*Data de submissão: 20/10/2022*

*Data de aceite: 01/11/2022*

**Larissa Vale Diniz**

Unialphaville

Manaus – Amazonas

<https://orcid.org/0000-0003-4569-5777>

**RESUMO:** A logística reversa está se tornando uma atividade cada vez mais adotada dentro das cadeias de suprimentos, considerando todo o processo organizacional e devido a isso surge o problema de como é possível relacionar e aglutinar toda a gestão de suprimentos. Com base nesse contexto que a presente pesquisa teve o objetivo de detalhar a realização da integração da logística reversa na cadeia de suprimentos através do uso de sistemas de informação, associando as práticas ambientais a um desenvolvimento da organização no controle dos suprimentos. A metodologia adotada na presente pesquisa foi uma revisão bibliográfica que levou em conta os principais autores com relação ao tema e assunto tratado e levantou as publicações mais qualificadas dentro do meio acadêmico e técnico. Todas as considerações que são apresentadas e foram consideradas conseguem demonstrar a integração da cadeia de suprimentos a logística reversa

visa melhorar a eficiência e a eficácia de toda a rede logística, pois o acompanhamento mais próximo dos processos e produtos operacionais ao longo de seu ciclo de vida é essencial para que informações completas possam ser coletadas e exploradas no decorrer das atividades, considerando o controle do fluxo que vai desde o ponto de consumo até o local de origem.

**PALAVRAS-CHAVE:** Logística reversa. Cadeia de suprimentos. Gestão. Integração.

## INTEGRATION OF REVERSE LOGISTICS IN THE SUPPLY CHAIN INFORMATION SYSTEM

**ABSTRACT:** Reverse logistics is becoming an activity increasingly adopted within supply chains, considering the entire organizational process and because of this, the problem arises of how it is possible to relate and bring together all supply management. Based on this context, the present research aimed to detail the realization of the integration of reverse logistics in the supply chain through the use of information systems, associating environmental practices with the development of the organization in the control of supplies. The methodology adopted in this research was a bibliographic

review that took into account the main authors in relation to the theme and subject treated and raised the most qualified publications within the academic and technical environment. All the considerations that are presented and considered manage to demonstrate the integration of the supply chain reverse logistics aims to improve the efficiency and effectiveness of the entire logistics network, as the closer monitoring of operational processes and products throughout their life cycle it is essential so that complete information can be collected and explored during the activities, considering the control of the flow that goes from the point of consumption to the place of origin.

**KEYWORDS:** Reverse logistics. Supply chain. Management. Integration.

## INTRODUÇÃO

A recuperação e processamento de produtos não utilizados são preocupações que afetam cada vez mais as organizações, seja para melhorar o atendimento ao cliente ou para atender às pressões ambientais. As encomendas, as compras online e os serviços pós-venda, como a manutenção de produtos garantidos, são situações que contribuem para o aumento das devoluções dentro de uma organização.

Além disso, as regulamentações ambientais exigem que eles reduzam gradualmente o consumo de recursos não renováveis e diminuam a quantidade de resíduos produzidos. Algumas regulamentações recentes exigem que certas indústrias recuperem seus produtos assim que atingirem o fim de sua vida útil ou quando não forem utilizados. Esse aumento na taxa de retorno terá efeitos significativos nas práticas atuais dessas indústrias.

Até recentemente, as organizações não davam muita atenção aos seus retornos. As devoluções comerciais são as mais comuns, mas as devoluções de produtos garantidos, subprodutos, embalagens e devoluções de produtos não utilizados também podem ser encontradas (Fleischmann, 2011).

Atualmente, os produtos devolvidos são geralmente recolhidos no ponto de venda, inspecionados e classificados pelos funcionários de acordo com o seu conhecimento. Além disso, o funcionário determina se a devolução é aceita e as ações a serem tomadas (valor creditado, trocas, etc.). Depois disso, pode passar um certo tempo antes que outras ações sejam tomadas em relação a esses produtos recuperados.

Esses produtos geralmente são reintroduzidos diretamente no mercado como novos e, quando isso não for possível, revendidos a preços com desconto ou simplesmente descartados. De fato, devido aos fatores de incerteza relacionados com os produtos devolvidos (qualidade, quantidade e tempo) (GUIDE et al., 2020), cada unidade de negócio procura minimizar o impacto das devoluções nas suas atividades atuais, que geralmente estão associadas à distribuição de novos produtos. Assim, eles escolherão o meio de descarte mais simples e rápido para os produtos devolvidos, sem se preocupar com outros meios de reintrodução do produto no mercado. Portanto, essas atividades geralmente são fontes de custo e não de receita.

Diante dos contextos econômicos e ambientais, algumas organizações estão se conscientizando da importância de focar seus esforços nas atividades de devolução e processamento de produtos não utilizados. Eles buscam estruturar, organizar, apoiar e planejar essas atividades de forma a utilizar de modo mais eficiente os recursos disponíveis (mão-de-obra, novo, recuperado e processado, etc.). As atividades de valorização referem-se aqui, como para Thierry et al. (2017), para atividades de reparo, reforma, remanufatura, canibalização (desmontagem para material reutilizável) e reciclagem que prolongam o ciclo de vida do produto (CHOUINARD, 2015).

É possível então com o uso da logística determinar que os componentes retornem para a indústria e seja descartado de forma correta. Pois após uma avaliação e análise, dos componentes, parte pode ser aproveitada e outra descartada, seguindo os critérios ambientais corretos.

A logística reversa está de forma direta ligada ao processo de manufatura, por meio da coleta dos produtos utilizados garantindo que a matéria-prima utilizada para manter o processo e o uso de produtos reaproveitados ainda esteja em uso.

A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) define a logística reversa como um “instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para o reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou mesmo para outra destinação final ambientalmente adequada”.

A logística reversa está relacionada ao mesmo tempo, a situações estabelecidos em lei e ambientais e as econômicas, o que impõe em relevância e realiza com que seja indispensável o seu aprofundamento no conjunto empresarial pelo fato de que é o método por meio das quais as organizações podem se converter ecologicamente ainda mais eficaz por meio da reciclagem, reutilização e diminuição do volume de materiais utilizados (CARTER; ELLRAM, 2013).

A logística reversa é uma expressão muito genérica e representa em sua definição mais vasta, todas as atividades associadas com o reuso de produtos e materiais, onde faz a junção de todas os processos logísticos de coletar, desmontar e processar produtos ou materiais e itens utilizados a fim de garantir uma recuperação sustentável (LEITE, 2015).

A logística reversa é muito interessante para o reuso de materiais e traz uma importante referência para o reaproveitamento de matéria prima, essas alternativas trazem diversos benefícios para meio ambiente, e o lixo industrial ser reutilizado e não descartado, consegue mitigar os impactos ambientais e ainda trazer vantagens sobre outras empresas.

Com uma adequada integração das atividades de logística reversa, em um contexto econômico ou ambiental, as organizações poderão notar um duplo efeito com sua cadeia de suprimentos (ROGERS et al., 2018).

Em primeiro lugar, ao focar os esforços na devolução dos produtos e no seu processamento, serão criadas estratégias competitivas que, a vários níveis, contribuirão

para um melhor desempenho das atividades atuais da cadeia de abastecimento, concentradas até agora essencialmente na distribuição de novos produtos (ROGERS et al., 2018). Em segundo lugar, a nova cadeia de suprimentos, que integra a logística reversa, se orientará para garantir uma gestão robusta de quaisquer atividades adicionais. O objetivo desta nova cadeia de abastecimento é garantir uma distribuição limpa e adequada dos produtos recuperados. Assim, as organizações estarão interessadas no campo emergente da logística reversa.

Dessa forma, a presente pesquisa possui o objetivo de detalhar como é possível realizar a integração da logística reversa na cadeia de suprimentos através do uso de sistemas de informação, associando as práticas ambientais a um desenvolvimento da organização no controle dos suprimentos.

A metodologia adotada para a presente pesquisa será uma revisão bibliográfica. A revisão bibliográfica, ou revisão da literatura, é uma análise crítica, meticulosa e ampla das publicações correntes em uma determinada área do conhecimento. A pesquisa bibliográfica tem como objetivo explicar e discutir um tópico baseado em referências teóricas publicadas em livros, revistas, artigos e muito mais. Também tenta aprender e analisar conteúdo científico sobre um tópico específico. A base de dados para estudo: Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP, Biblioteca Digital da Unicamp, Portal de Periódicos CAPES/MEC, esses serviram como instrumento para a coleta de dados, a partir dos seguintes termos e assuntos: Cadeia de Suprimentos; Integração logística; Reaproveitamento de Materiais; Logística Reversa; Reciclagem. Após o levantamento dos dados foi realizado a avaliação do material obtido e separado aqueles para referencial e uso na aplicação do trabalho, compilando as principais informações.

## **INTEGRAÇÃO DA LOGÍSTICA REVERSA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

A integração das atividades de logística reversa na cadeia de suprimentos regular resultará em um novo sistema logístico que pode ser chamado de loop de suprimentos. Tal abordagem se encaixa bem com a noção de desenvolvimento sustentável. Em suma, com este conceito as empresas buscam estratégias de desenvolvimento econômico sob restrições ambientais e sociais. Seu objetivo é satisfazer as necessidades presentes sem comprometer as necessidades das gerações futuras (BRUNDTLAND, 2017). A reintrodução de produtos recuperados no mercado, na sua forma original ou na sequência de atividades de valorização, reflete esta abordagem ao reduzir o consumo de recursos não renováveis. Assim, haverá menos resíduos gerados, o que reduzirá o impacto negativo desses materiais nos recursos naturais.

Até recentemente, o conceito de desenvolvimento sustentável era utilizado principalmente na fase de projeto para reduzir o impacto ambiental de um produto em seu processo de produção e distribuição, bem como em seu uso. No entanto, as



responsabilidades das organizações em relação aos seus produtos estão em constante expansão. As organizações devem satisfazer as necessidades dos clientes não apenas pela qualidade de seus produtos, mas também os apoiando com diversos serviços pós-venda, como manutenção. Jacqueson (2014) e Ryan (2012) referem-se à “desmaterialização” de produtos e atividades dentro de uma organização. Algumas organizações se veem obrigadas a recuperar produtos não utilizados de seus clientes. Eles devem, então, lidar não apenas com as preocupações ambientais em termos de etapas de produção, distribuição e utilização de seus produtos, mas também em termos de retorno e processamento. Dois conceitos de desenvolvimento sustentável podem então ser observados (CHOUINARD, 2015):

- a) Desenvolvimento sustentável na perspectiva do produto: Conceito aplicado na fase de projeto do produto.
- b) Desenvolvimento sustentável na perspectiva organizacional: Conceito aplicado para garantir atividades efetivas e eficientes relacionadas à recuperação e processamento de produtos recuperados.

Na fase de projeto de produtos, as organizações buscarão reduzir os impactos ambientais negativos de seus produtos, atendendo a alguns dos seguintes desafios:

- 1) Reduzir o consumo de recursos não renováveis.
- 2) Dar preferência a materiais recicláveis.
- 3) Optar por materiais padronizados.
- 4) Integrar componentes valorizados.
- 5) Reduzir a variedade de componentes.
- 6) Adotar um design modular.
- 7) Reduzir os ajustes manuais para diminuir o risco de erro.

Além disso, para garantir um serviço pós-venda rentável, incluindo manutenção e atividades relacionadas à recuperação e processamento dos produtos recuperados, as organizações terão que prestar mais atenção à confiabilidade de seus produtos, novos e valorizados. Portanto, eles devem ser capazes de estimar a confiabilidade de seus produtos em qualquer momento de seu ciclo de vida. Para manter essa confiabilidade em um nível desejado, as organizações também estarão interessadas em projetar produtos que possam ser facilmente reparados, portanto, para a manutenção dos produtos. Os custos gerados pelas atividades de manutenção poderiam ser reduzidos com a utilização de materiais valorizados, sempre de boa qualidade e com menor custo. Esta abordagem será possível através da otimização do processo de desmancho dos produtos recuperados, de forma a recuperar o máximo valor e reduzir os custos de processamento. Este conceito é apresentado por Johnson e Wang (2014) como a “desmontagem” de um produto.

Ao abordar estes vários aspectos na fase de projeto, pretende-se simplificar

e acrescentar valor às atividades relacionadas com a produção, serviço pós-venda, recuperação e transformação, numa perspectiva econômica e ambiental, respeitando sempre os padrões de qualidade da organização.

Na perspectiva organizacional do desenvolvimento sustentável, se visa apoiar a memória de uma organização para garantir um certo nível de planejamento para a recuperação e processamento de produtos recuperados. Isso é feito para reduzir o impacto das incertezas geralmente encontradas com a logística reversa. Ao garantir uma integração adequada das atividades de logística reversa com as atividades primárias, as organizações serão motivadas a estruturá-las e organizá-las. Isso levará as organizações aos seguintes desafios (CHOUNARD et al., 2015):

- 1) Analisar possíveis mercados para produtos recuperados:
  - Políticas de devolução para controlar os fluxos reversos de material.
  - Malha fechada e/ou aberta.
  - Alternativas de processamento para produtos recuperados.
- 2) Examinar os requisitos para a rede de logística reversa terceirizando ou não atividades adicionais.
- 3) Definir os critérios de desempenho da rede.
- 4) Determinar o grau de integração da logística reversa com a cadeia de suprimentos regular:
  - Rede de logística reversa dedicada ou integrada.
  - Rede centralizada ou descentralizada.
  - Número de níveis da rede.
  - Recursos dedicados ou recursos comuns com a cadeia de suprimentos regular.
- 5) Definir processos operacionais.
- 6) Definir as informações necessárias.
- 7) Estabelecer e melhorar continuamente o ciclo de fornecimento.

Em sua abordagem, as organizações podem ser confrontadas com vários objetivos principais:

- 1) Aumentar as possibilidades de reutilização de materiais recuperados, estabelecendo novas relações comerciais.
- 2) Padronizar os procedimentos, principalmente os ligados à logística reversa.
- 3) Fornece suporte adequado para as tarefas dos funcionários.
- 4) Garantir a coleta, troca e processamento dos dados gerados por cada ator no circuito de fornecimento.

- 5) Gerenciar atividades considerando a coordenação de produtos recuperados, valorizados e novos.
- 6) Acompanhar e controlar os produtos em todos os processos operacionais necessários ao longo de seu ciclo de vida.
- 7) Manter um certo nível de qualidade aos produtos ao longo de seu ciclo de vida.
- 8) Estabelecer estratégias de devolução para melhorar as possibilidades e políticas de recuperação de produtos.
- 9) Planejar, em certa medida, atividades relacionadas ao processamento de produtos recuperados.

Todos esses fatores estão relacionados às incertezas quanto à devolução de produtos. Para melhor suportar a condicionalidade dos procedimentos associados às atividades de logística reversa, ou seja, para considerar de forma mais adequada os diversos fatores que influenciam o andamento dos processos operacionais, é necessário estabelecer critérios de tomada de decisão. Esses critérios podem ser agrupados em duas categorias; circunstâncias associadas ao produto e aquelas associadas à organização (BRITO, 2011).

As circunstâncias associadas ao produto referem-se mais especificamente a (BRITO, 2011):

- 1) Especificações técnicas do produto devolvido.
- 2) Motivo da devolução.
- 3) Condição do produto devolvido.
- 4) Lei de falha do produto.
- 5) Sequência de desmontagem.
- 6) Impactos da reintegração dos materiais recuperados no mercado.

As circunstâncias de preocupação para a organização referem-se aos seguintes pontos:

- 1) Características das instalações (equipamentos, mão de obra, etc.).
- 2) Possíveis mercados para os materiais recuperados no circuito de abastecimento.
- 3) Restrições legislativas.
- 4) Descarte limpo dos materiais recuperados.
- 5) Taxa de retorno.
- 6) Demanda por materiais valorizados.
- 7) Políticas de devolução e processamento de produtos recuperados.
- 8) Nível de estoque.

#### 9) Mudança na relação comercial com um dos atores do ciclo de fornecimento.

Esses critérios terão uma influência significativa na eficiência e eficácia da configuração da rede. Ao levar em conta esses critérios para estruturar, organizar e planejar as atividades de logística reversa, busca-se adequar a oferta (devoluções) à demanda de materiais valorizados. Isso permitirá um melhor controle de custos, além do ganho econômico e ambiental gerado pela reintrodução dos materiais recuperados no mercado (VINCENT, 2015).

Para melhor adequar a oferta e a demanda por produtos valorizados, é mais apropriado gerenciar as atividades com uma abordagem “*push-pull*”. Trata-se de um conceito híbrido que se baseia no planejamento a longo prazo de determinadas fases dos processos operacionais (*push*) mas que permite também o lançamento de outras atividades em resposta a uma ordem (*pull*) (KIRBY, 2016). Um ponto de desacoplamento coordena as duas partes do sistema. Isso vem do desejo de aproveitar ao máximo as vantagens desses dois modos de gestão: *Push* - evita a variabilidade da demanda no sistema; *Pull*: diminui os níveis de estoque (KIRBY, 2016).

Esta abordagem está bem adaptada ao contexto da logística reversa onde a variabilidade das atividades é considerável e para o qual pode ser desejável lucrar com economias de escala. As atividades de uma organização devem ser adequadamente definidas de forma a realizar o processamento dos produtos recuperados com eficácia e eficiência, tendo sempre em conta a procura e as capacidades e limitações das instalações. Com esse objetivo, duas abordagens podem ser consideradas (TREMBLAY, 2014).

A primeira abordagem consiste em direcionar o produto para a alternativa de processamento que melhor se adapta aos critérios de triagem. No entanto, essa abordagem nem sempre permite a recuperação ideal de ativos.

A segunda abordagem consiste em direcionar o produto para a alternativa mais favorável. Quando as circunstâncias da organização (demanda, nível de estoque, etc.) não suportam a melhor alternativa, o produto será armazenado para eventualmente ser reavaliado e classificado para a próxima melhor alternativa de processamento. Essa abordagem pode ser considerada para produtos considerados críticos para a organização.

A gestão dos fluxos de materiais e informações é um fator determinante para essas abordagens, principalmente no que diz respeito aos níveis de estoque. O controle de estoque será de particular importância para determinadas situações (FLEISCHMANN, 2011). Como os processos da cadeia de suprimentos e da logística reversa podem ser complementares, é necessário o controle de estoque para produtos novos e valorizados. No entanto, isso exige que todas as atividades relacionadas ao processamento de produtos recuperados sejam controladas de perto.

Com as abordagens atuais para o gerenciamento dessa cadeia de suprimentos estendida, as organizações não têm meios adequados para se beneficiarem plenamente de

todas as oportunidades de negócios possíveis. Além disso, as organizações muitas vezes não possuem um estoque completo que alimente os processos de tomada de decisão em cada etapa do ciclo de vida dos produtos. Consequentemente, é difícil garantir uma utilização otimizada dos produtos ao longo da sua vida útil (BARKSKY; ELLINGER, 2011).

Para a gestão das devoluções e processamento de produtos recuperados, as organizações precisam ser capazes de (RAMOS; GOMES; BARBO, 2013):

- 1) Armazenar e processar dados para qualquer produto.
- 2) Integrar as informações disponíveis na tomada de decisões no momento das atividades.
- 3) Utilizar a informação para o acompanhamento e melhoria dos produtos e atividades requeridas (projeto, produção, distribuição, manutenção, recuperação e processamento dos produtos recuperados).

Os sistemas de informação devem agora considerar a eventualidade de um produto poder ser reintroduzido em um nível diferente das atividades de uma organização. Por conseguinte, devem ser previstas novas abordagens de acompanhamento e controle e a adição de novas informações. As informações a serem armazenadas serão extensas para integrar e coordenar corretamente as diversas atividades do circuito de abastecimento. Esta informação terá de ser definida tendo em conta os níveis operacionais, táticos e estratégicos de tomada de decisão da organização, considerando assim a forma de estruturar, organizar e planejar as atividades de uma organização (RAMOS; GOMES; BARBO, 2013).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve o objetivo de demonstrar a integração da logística reversa na cadeia de suprimentos através dos sistemas de informação de forma que se possa valorizar os processos logísticos de uma organização e detalhar um controle de suprimentos de modo que não seja tão custoso como a logística reversa é caracterizada.

A caracterização e prática da Logística Reversa contribui de forma direta para a sustentabilidade, e conscientização dos aspectos ambientais que se beneficiam com o seu uso na cadeia de suprimentos. As vantagens da integração da cadeia de suprimentos, são visivelmente associadas ao real atendimento às necessidades dos clientes e a possibilidade de considerar toda a estrutura de fornecimento não apenas partes isoladas, melhorando a visão de todo o contexto do mercado e implementando melhorias em setores específicos, para melhor atuação nele, otimizando a relação com as demais empresas que também atuam no mesmo ramo e em outros.

Além dos fatores que levaram a prática da Logística Reversa, seu conjunto de práticas do caminho inverso se demonstra muito eficiente no aspecto econômico, pois como contextualizado, as práticas sustentáveis agregam diversos valores a empresa que realizam essas atividades com relação ao seu aspecto no interesse do consumidor, e

também a eficiência econômica gerada pela reciclagem, reparo e reaproveitamento dos materiais, que traz uma economia que afeta diversas etapas do processo produtivo de um produto, atingindo assim diretamente os custos de produção da empresa.

Para se beneficiar da natureza complementar dos fluxos de materiais e informações da cadeia de suprimentos e da logística reversa, uma visão de rede total deve ser usada para melhorar a coordenação e colaboração entre os diversos elementos da cadeia de suprimentos.

Para melhor harmonizar a oferta (devolução de produtos) com a demanda, foram propostas duas abordagens “push-pull”. O objetivo é garantir um melhor controle dos custos e lucros decorrentes da reintrodução dos produtos valorizados no mercado, e isso, levando em consideração diversos critérios adotados pela organização.

No entanto, essas abordagens exigem que os processos operacionais sejam definidos adequadamente e que as atividades adicionais sejam corretamente integradas às atividades atuais e atribuídas ao ator adequado. Eles também exigem informações completas sobre os produtos (partes constitutivas, condição, etc.) e o estado da rede (pedido, nível de estoque etc.). Isso explica porque é importante apoiar e controlar todas as atividades da organização para otimizar o uso dos produtos ao longo de seu ciclo de vida, respeitando os padrões de qualidade fixados pela organização.

Um acompanhamento mais próximo dos processos e produtos operacionais ao longo de seu ciclo de vida é essencial para que informações completas possam ser coletadas e exploradas no decorrer das atividades. A melhoria contínua também pode ser realizada pela organização por meio de operações mais eficientes e eficazes. De fato, a integração da logística reversa na cadeia de suprimentos regular visa melhorar a eficiência e a eficácia de toda a rede logística e, dessa forma, atender ou mesmo antecipar as pressões exercidas pelo ambiente (órgãos governamentais, concorrentes, clientes, atores da cadeia de suprimentos).

## REFERÊNCIAS

ÁVILLA, D. F. **Logística Reversa: Um Diferencial Competitivo Para As Organizações**. Tese (MBA em Gestão Empresarial). UNIJUI - Universidade Regional do Noroeste do

BARSKY, N.P.; ELLINGER, A. E. **Liberando o valor na cadeia de suprimentos**, *Finanças Estratégicas* 82 (7) (2011) 32–37.

BRITO, M. P. **Modelagem de retornos de produtos no controle de estoque – explorando a validade de suposições gerais**, *Econometric Institute Report EI 2011-27*, Erasmus University Rotterdam, Holanda, 2011.

BRUNDTLAND, G. **Our Common Future: The World Commission of Environment and Development**, Oxford University Press, Reino Unido, 2017.

CARTER, C. R.; ELLRAM, L. M. **Reverse Logistics: a review of the literature and framework for future investigation.** International Journal of Business Logistics, Tampa, v. 19, n. 1, p. 85-103, Jan 2013.

CHOUINARD, M. **Sistema organizacional e arquitetura de um suporte de informação para a integração de atividades de logística reversa em um centro de reabilitação.** Dissertação de mestrado, University in Laval, Quebec, Canadá, 2015.

CHOUINARD, M.; D'AMORS, S.; AÏT-KADI, D. **Metodologia para implementação e melhoria de uma cadeia logística integrando logística reversa.** In: Anais do 5º Congresso de Engenharia Industrial (GI 2015), Quebec, Canadá, 2015, ISBN: 2-9808240-0-3.

FLEISCHMANN, M. **Modelos Quantitativos para Logística Reversa,** Springer, Berlim, Alemanha, 2011.

GUIDE, V. D. R.; JAYARAMAN, V.; SRIVASTAVA, R.; BENTON, W. C. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos para sistemas de manufatura recuperáveis,** Interfaces 30 (3), 125–142, 2020.

KIRBY, R. L. **Estabilidade Logística:** importante, mensurável e modificável, Technology and Disability 5 (2016) 75-80.

LEITE, P. R.; BRITO, E. P. Z.; MACAU, F. R.; POVOA, A. C. **Determinantes da estruturação dos canais reversos:** o papel dos ganhos econômicos e de imagem corporativa. In: Encontro Nacional Da Associação Nacional De Programas De Pós-Graduação Em Administração, 29., 2015, Brasília. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2015.

LEITE, P.R. **Logística Reversa:** Meio Ambiente e Competitividade. 1ª ed. São Paulo. Prentice Hall, 2015;

ROGERS, D.S.; TIBBEN-LEMBKE, R. S. **Going Backwards:** Reverse Logistics Trends and Practices, Reverse Logistics Executive Council, Pittsburgh, PA, 2018.

SOCIETY OF ENVIRONMENTAL TOXICOLOGY AND CHEMISTR (SETAC), **Guidelines for Life-Cycle Assessment:** A 'Code of Practice', SETAC, Brussels, 2018.

TREMBLAY, J. L. **Valor recebido da reciclagem de serviços motorizados e sobre rodas, em:** Proceedings of the 18th International Seating Symposium, Vancouver, Canadá, 2014, pp. 249–251.

VINCENT, C. **Mobilidade da Logística Reversa:** uma estrutura de avaliação de desempenho proposta, Disability and Rehabilitation 25 (1) (2015) 19–34.

**A**

Administração 10, 11, 13, 14, 24, 25, 27, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 73, 87, 88, 93, 94, 95, 96, 97, 101, 103, 105, 106, 107, 108, 110, 113, 114, 116, 117, 124, 125, 127, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 140, 142, 143, 144, 146, 147, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 229, 230, 232, 240, 264, 297

Agricultura familiar 1, 2, 3, 5, 6, 9, 86, 91, 92, 93, 96, 97, 99, 101, 102, 105

Agroecologia 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9

Agronegócio 70, 73, 86, 98, 106

Aperfeiçoamento 129, 131, 133, 134, 142, 145, 146

Aplicabilidade da RSE 265

Aprendizagem 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 24, 25, 33, 65, 66, 67, 110

Aquisição 63, 97, 98, 101, 104, 106, 108, 193, 227, 229, 230, 231, 232, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 247, 250, 251

Assessoria 4, 9, 91, 93, 98, 100, 104

Ativos intangíveis 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 251, 252, 253

Autoridade 149, 156, 158

**B**

Bahia 70, 73, 75, 85, 86, 87, 88, 89

Brasil 1, 2, 3, 4, 5, 8, 25, 36, 62, 70, 71, 72, 76, 86, 87, 88, 89, 90, 92, 93, 94, 95, 97, 101, 105, 106, 107, 108, 120, 121, 125, 126, 127, 131, 132, 134, 146, 147, 150, 159, 160, 162, 240

**C**

Comportamento 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 37, 38, 46, 49, 51, 53, 60, 61, 62, 63, 65, 68, 116, 123, 155

Compra 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 50, 52, 53, 58, 60, 61, 63, 105, 167, 193, 229, 232, 247

Comunicação 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 34, 35, 46, 49, 54, 61, 66, 68, 111, 114, 117, 118, 123, 136, 140, 142, 144, 231, 297

Conhecimento 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 37, 65, 67, 68, 69, 101, 107, 110, 113, 118, 119, 123, 124, 132, 136, 140, 142, 143, 144, 146, 147, 150, 155, 156, 157, 158, 232, 242, 252, 255, 257

Consultoria 91, 92, 93, 98, 99, 100, 101, 102, 104

Consumidor 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 49, 51, 53, 55, 60, 61, 62, 63,



98, 262

## D

Desenvolvimento sustentável 1, 2, 3, 76, 86, 95, 98, 107, 121, 122, 124, 125, 126, 257, 258, 259, 265, 266, 270

Direito administrativo 106, 107, 149, 151, 157, 162, 163

## E

Ecovida 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9

Educação 5, 16, 24, 90, 92, 97, 98, 105, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 131, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 144, 297

Empreendedorismo 119, 120, 121, 123, 126, 127, 140

Empreendimento 100, 119, 120, 121, 122, 125

Empresas 26, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 44, 45, 46, 49, 53, 54, 55, 56, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 69, 89, 97, 101, 105, 109, 110, 112, 113, 115, 117, 126, 132, 166, 167, 168, 175, 182, 190, 201, 204, 209, 210, 214, 216, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 242, 243, 244, 245, 249, 251, 252, 256, 257, 262, 297

Escola de Governo 129, 136, 147

Estratégias de RSE 265

## F

Feminino 27, 28, 29, 30, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 138

Formação 22, 31, 67, 69, 103, 110, 122, 123, 125, 126, 129, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 139, 141, 142, 145, 146, 147, 148, 229, 245, 248, 250

Fresnillo 218, 219, 221, 225

Fusões 227, 228, 229, 230, 235, 236, 239, 240

## G

Gestão 2, 3, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 22, 23, 24, 25, 26, 34, 55, 63, 70, 76, 77, 79, 82, 85, 86, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 100, 104, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 121, 122, 124, 126, 127, 130, 132, 134, 135, 136, 140, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 229, 230, 239, 240, 241, 250, 251, 253, 254, 257, 261, 262, 263, 297

Governança 24, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 124, 136

**I**

Informação 10, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 20, 22, 23, 24, 76, 100, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 136, 142, 145, 146, 231, 237, 243, 244, 245, 250, 251, 252, 254, 257, 262, 264

Inovação 13, 18, 65, 97, 110, 118, 119, 123, 126, 136, 140, 142, 244, 245, 297

**J**

Jogos 64, 65, 66, 67, 68, 69

**L**

Liderança 26, 67, 68, 96, 132, 135, 136

**M**

Marketing 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 49, 53, 56, 60, 61, 62, 63, 107, 147, 192, 193, 194, 198, 199, 200, 210, 222

Mel 91, 93, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 106, 108

Mercado 4, 5, 6, 9, 27, 28, 29, 30, 34, 35, 38, 55, 60, 65, 66, 68, 87, 91, 95, 98, 100, 102, 103, 104, 110, 123, 126, 135, 147, 167, 193, 209, 229, 230, 231, 232, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 242, 243, 246, 248, 249, 252, 255, 257, 260, 261, 262, 263

Merenda 91, 93, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 106, 108

México 126, 127, 164, 175, 190, 192, 193, 218, 297

Mobilidade 119, 120, 121, 122, 124, 264

Mudança 10, 11, 12, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 91, 104, 130, 140, 231, 246, 261

Mulher 27, 28, 29, 30, 35, 40, 50, 60, 62, 138

**O**

Obras públicas 177, 178, 185, 186, 189

Organizações 2, 4, 6, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 33, 34, 65, 68, 95, 110, 111, 112, 135, 229, 243, 245, 255, 256, 257, 258, 259, 261, 262, 263

**P**

Poder 15, 27, 31, 32, 35, 51, 61, 67, 68, 88, 92, 94, 101, 102, 103, 104, 116, 133, 140, 149, 150, 151, 152, 155, 159, 160, 161, 162, 163, 166, 168, 171, 193, 207, 230, 247, 248, 262

Portugal 110, 118, 127, 227, 242, 243, 244

Práticas de RSE 265, 273, 275, 278, 279, 280, 284, 286, 289, 290, 293, 294

Processo administrativo disciplinar 149, 150, 152, 153, 158

**R**

Reestruturação 101, 110, 227, 228, 229, 236, 238, 240

Responsabilidade social da empresas 265

Restaurantes 193

Rio de Janeiro 9, 24, 69, 71, 105, 107, 108, 109, 110, 113, 114, 116, 117, 127, 128, 146, 147, 148, 162, 163, 253, 264

**S**

Saneamento 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 86, 87, 88, 89, 90

Servidores públicos 129, 130, 131, 132, 135, 137, 139, 143, 145, 147, 149, 150, 151, 152, 154, 155, 161, 162

Soberania alimentar 1, 2, 3, 5, 8, 9

Sustentável 1, 2, 3, 8, 71, 72, 75, 76, 77, 78, 79, 86, 95, 98, 107, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 135, 228, 231, 256, 257, 258, 259

**T**

Tecnologia 4, 24, 74, 75, 76, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 100, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 123, 126, 136, 142, 193, 297

Trânsito 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 153

**U**

Universidade 1, 24, 25, 90, 106, 107, 108, 118, 119, 120, 123, 124, 125, 126, 127, 132, 136, 147, 240, 263, 297

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

@atenaeditora 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3



**Atena**  
Editora

Ano 2022

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

@atenaeditora 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3



 **Atena**  
Editora

Ano 2022