



Elementos de Administração 5

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Atena
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva

(Organizador)

Elementos de Administração

5

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
E38	Elementos de administração 5 [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 5) Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-178-7 DOI 10.22533/at.ed.787191303 1. Administração. 2. Gestão socioambiental. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série. CDD 658.4
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

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.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este sexto volume, composto por dez capítulos, contempla trabalhos com foco no ensino em administração e está dividido em três partes.

A primeira parte deste volume agrega três capítulos que desenvolvem pesquisas desenvolvidas com discentes de administração, proporcionando a reflexão acerca de diferentes pontos e percepções dos estudantes dessa área, tais como: motivação, planejamento de carreira e avaliação do ensino superior. A segunda parte deste volume compreende três capítulos que reúnem estudos sobre a atuação do docente de administração e gestão universitária, possibilitando que o leitor compreenda temáticas voltadas às competências docentes, à utilização de mecanismos para a educação a distância e perspectivas sobre a gestão universitária. Na terceira parte deste volume, são apresentados quatro capítulos que contemplam pesquisas sobre aprendizagem e formação de gestores.

Dessa forma, este quarto volume é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre os “Elementos de Administração” com foco no ensino em administração, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração. Ainda, ressalta-se que este volume agrega à área de administração à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre as diferentes percepções dos agentes que atuam no processo de ensino em administração.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

PARTE I – INSTRUMENTOS DE GESTÃO AMBIENTAL

CAPÍTULO 1 1

CAPACIDADES DINÂMICAS E SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL EM ORGANIZAÇÃO MILITAR DE APOIO LOGÍSTICO

Romero de Albuquerque Maranhão
Norberto Stori

DOI 10.22533/at.ed.7871913031

CAPÍTULO 2 18

O PLANEJAMENTO AMBIENTAL DAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE À LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL

Emerson Andrade Gibaut

DOI 10.22533/at.ed.7871913032

CAPÍTULO 3 36

LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-VENDA COMO ESTRATÉGIA DE FORTALECIMENTO DA EMPRESA ERICSSON DO BRASIL

Rogério Silveira Dias
Felipe Caleffi
Andreia Bonato da Silva
Faculdades Monteiro Lobato

DOI 10.22533/at.ed.7871913033

CAPÍTULO 4 52

POLÍTICA NACIONAL DE RESÍDUOS SÓLIDOS: UM RETRATO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL DE 2010 A 2017

Agleilson Souto Btista
Jorge da Silva Correia Neto
José de Lima Albuquerque
Maria Jaqueline da Silva Mandú

DOI 10.22533/at.ed.7871913034

PARTE II – ÉTICA, RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL E COMPORTAMENTO SUSTENTÁVEL

CAPÍTULO 5 71

ÉTICA CORPORATIVA E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL: DISSONÂNCIA ENTRE DISCURSO E PRÁTICA EM DOIS PEQUENOS RESTAURANTES ORGÂNICOS NA CIDADE DE SÃO PAULO

Patrícia Sales Patrício
Lígia Maria Ribeiro
Edna Ribeiro Santana
Fabiana Solange de Cristo

DOI 10.22533/at.ed.7871913035

CAPÍTULO 6 82

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NA PERSPECTIVA DE DISCENTES DE ADMINISTRAÇÃO

Maria Salvelina Marques Lourenço
Roseilda Nunes Moreira

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria

DOI 10.22533/at.ed.7871913036

CAPÍTULO 7 104

VALORES, CRENÇAS E COMPORTAMENTOS NAS AÇÕES E ATITUDES DE CARÁTER AMBIENTAL DOS INDIVÍDUOS DO MUNICÍPIO DE LAVRAS-MG

Juliana Rabelo Pereira

Eloisa Helena de Souza Cabral

DOI 10.22533/at.ed.7871913037

PARTE III – ESTRATÉGIA E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 8 146

ESTRATÉGIA, DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE: ENSAIANDO IDEIAS A PARTIR DE ALBERTO GUERREIRO RAMOS

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria

Mônica Mota Tassigny

Flávia Lorene Sampaio Barbosa

DOI 10.22533/at.ed.7871913038

CAPÍTULO 9 168

COMPETENCES FOR SUSTAINABILITY AND ITS INSTITUTIONALIZATION LEVEL IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Nadiessa Cappellari

Silvio Roberto Stefano

Marcos Roberto Kuhl

Luiz Fernando Lara

DOI 10.22533/at.ed.7871913039

CAPÍTULO 10 186

EDUCAÇÃO CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE NA PERSPECTIVA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Jacqueline Rios Fonteles Albuquerque

Artur Gomes de Oliveira

Mônica Mota Tassigny

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria

DOI 10.22533/at.ed.78719130310

SOBRE O ORGANIZADOR..... 210

LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-VENDA COMO ESTRATÉGIA DE FORTALECIMENTO DA EMPRESA ERICSSON DO BRASIL

Rogério Silveira Dias

Felipe Caleffi

Andreia Bonato da Silva

Faculdades Monteiro Lobato

RESUMO: Com o objetivo de identificar como a logística reversa de pós-venda da Ericsson do Brasil pode ser auxiliada pela gestão da cadeia de suprimentos, este artigo demonstra algumas estratégias que podem ser seguidas, para um fortalecimento e ganho de competitividade desta empresa. Utilizando como referencial teórico a logística reversa, gestão da cadeia de suprimentos e suas ferramentas, entrevistas semiestruturadas e questionários foram realizados nos setores de gestão e operação da fábrica da empresa Ericsson. Estas entrevistas e questionários foram utilizados para conhecer como é realizada a logística reversa da empresa e qual é sua estratégia de utilização, e também serviu para apontar novos rumos que podem ser seguidos com relação a este processo. A metodologia se caracterizou como exploratória, de abordagem qualitativa e estudo de caso. Este estudo confirmou que a logística reversa, através das ferramentas terceirização e cadeia de valor, pode ser aplicada como estratégia no fortalecimento da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Logística reversa. Gestão

da cadeia de suprimentos. Ericsson.

ABSTRACT: With the aim of identify how the post sell reverse logistic of Ericsson from Brazil could be helped by supply chain management, this article presents strategies that can be applied, for strengthening and competitiveness of this company. Using the theory of reverse logistic, supply chain management and its tools, semi-structured interviews and questionnaire were conduct in the management and operation sectors of the company. These interviews and questionnaires were used to understand how reverse logistics is held by Ericsson, what is the strategy being used, and helped to point out new directions that can be followed regard to its process. The methodology is characterized as exploratory, with qualitative approach and case study. This study confirmed that reverse logistics, through the tools of outsourcing and value chain, can be applied as a strategy to strengthen the company.

KEYWORDS: Reverse Logistic. Supply chain management. Ericsson.

1 | INTRODUÇÃO

Um dos pilares para a obtenção de maior competitividade nas empresas diz respeito a como seus produtos são entregues aos clientes, qual o tempo entre a saída da empresa

e a chegada ao destino final, em que condições chegam, qual a qualidade do serviço prestado e como se fecha o ciclo de vida deste produto (CHING, 2001; BALLOU, 2006).

Este estudo apresenta a logística empresarial, gestão da cadeia de suprimentos e logística reversa e verifica a possibilidade de fortalecimento e obtenção de vantagem competitiva utilizando a gestão da cadeia de suprimentos e logística reversa. Assim, problema de pesquisa é: de que forma a logística reversa de pós-venda da empresa Ericsson, buscando seu fortalecimento, pode ser auxiliada pela gestão da cadeia de suprimentos?

O objetivo geral desse estudo é analisar como a logística reversa de pós-venda da empresa Ericsson, buscando seu fortalecimento, pode ser auxiliada pela gestão da cadeia de suprimentos. Como objetivos específicos têm-se: conhecer como é realizada a logística reversa de pós-venda da empresa Ericsson; verificar quais ferramentas da gestão da cadeia de suprimentos podem ser inseridas ao processo de logística reversa da empresa Ericsson; analisar a ciência dos colaboradores dos setores de gestão e de operação da fábrica da Ericsson com relação a sua importância no processo logístico da empresa; averiguar se os colaboradores dos setores de gestão e de operação da fábrica da Ericsson veem relação entre a logística reversa da empresa e o fortalecimento da marca.

Este trabalho apresenta um dos tópicos mais discutidos atualmente, que é o desafio de aumentar a produtividade e fortalecer a empresa sem prejudicar o meio ambiente. Com isto, este estudo procura elucidar alguns dos rumos que podem ser seguidos pela Ericsson com relação ao seu processo de logística reversa no sentido de se fortalecer e aumentar sua vantagem competitiva no mercado.

2 | LOGÍSTICA EMPRESARIAL

Segundo Ballou (2012) a logística empresarial é responsável pelas atividades de movimentação, armazenagem e fluxo de produtos desde o ponto de origem da matéria-prima até o ponto de consumo final. Conforme Novaes (2007, p. 35) a logística empresarial “agrega valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação à cadeia produtiva”.

Encontra-se na literatura e estudos atuais o conceito de logística empresarial anexado como parte da gestão da cadeia de suprimentos, esta também referenciada como *Supply Chain Management – SCM*. Novaes (2007) prefere definir esta como sendo uma evolução da primeira. Simchi-Levi D., Kaminsky e Simch-Levi E. (2003, p. 29) defendem que “ambas as definições destacam a integração dos diferentes componentes da cadeia de suprimentos”. Para Ching (2001) a *SCM* é a integração do planejamento e controle de fluxo de mercadorias, informações e recursos desde os fornecedores até o consumidor final, com a cadeia logística sendo administrada de

forma cooperativa visando o benefício de todos os envolvidos.

Gestão da cadeia de suprimentos é a integração entre as partes envolvidas. Fornecedores, fabricantes, depósitos, operadores logísticos, devem estar alinhados sobre suas responsabilidades para que o nível de serviço ao cliente seja atingido, em paralelo à diminuição dos custos globais do sistema (SIMCHI-LEVI D.; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI E., 2003). A próxima seção discorre sobre as ferramentas da *SCM*, que facilitam nesta integração.

3 | FERRAMENTAS DA SCM: OUTSOURCING, CADEIA DE VALOR, POSTPONEMENTE EDI / VMI

SCM é, conforme Ballou (2001), a integração entre às diversas partes envolvidas no processo logístico. Neste estudo são apresentadas algumas ferramentas entendidas como relevantes para auxílio na resposta do problema de pesquisa.

A partir das décadas de 1970 e 1980 muitas empresas perceberam a necessidade de reestruturar muitos de seus setores e estratégias em virtude de mudanças econômicas, aumento da tecnologia da informação e da crescente concorrência do mercado. Isso às levou a repassar algumas de suas atividades para seus fornecedores, parceiros e outras empresas (NOVAES, 2007; PIRES, 2013; DORNIER, 2012). Para Pires (2013) uma das percepções essenciais observadas por estas empresas foi de que seria necessário focar mais em seus negócios principais (*core business*), pois estes lhe trariam mais retorno.

Atribuídas a nomes diferentes de acordo com cada autor, este conceito pode ser encontrado também como terceirização, logística terceirizada, ou *outsourcing* de serviços logísticos (DORNIER, 2012; SIMCHI-LEVI D.; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI E., 2003; NOVAES, 2007). Para Simch-Levi D., Kaminsky e Simch-Levi E. (2003), logística terceirizada é quando operadores logísticos assumem algumas ou todas as responsabilidades logísticas da empresa. Conforme Pires (2013), *outsourcing* é a prática em que parte do conjunto de produtos e serviços de uma empresa é realizada por uma empresa externa, num relacionamento de colaboração e interdependência.

Segundo Porter (1985), valor é aquilo que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço ofertado pelas empresas. Cadeia de valor é a representação que é praticamente a mesma utilizada atualmente por alguns autores para indicar o conceito de cadeia de suprimentos (PIRES, 2013).

Conforme Porter (1989), valor pode ser desmembrado em atividades de valor e estas devem estar interligadas formando elos que refletem as relações dentro ou fora da empresa. Desta forma, conforme Novaes (2007) as cadeias de valor correspondem a cada uma das empresas que compõem o sistema da cadeia de suprimentos. Estas cadeias devem formar um sistema interdependente para obtenção de vantagem

competitiva.

Conforme Ballou (2012, p. 310) o princípio de postergação é entregar “o máximo que puder o mais longe possível no canal de distribuição antes de comprometer-se com o produto final”.

Para Pires (2013), o *postponement* indica a postergação da configuração final de um produto até que sua real demanda seja conhecida. O autor ainda relata que este conceito é altamente atual e com muito futuro no contexto da *SCM*, porém observa que não é uma prática viável para todo setor industrial.

De acordo com Abreu (2006, p. 59), “todo o investimento em Tecnologia da Informação tende a tornar as empresas mais competitivas”. *Electronic Data Interchange (EDI)* é um sistema de comunicação e tradução de documentos eletrônicos, que faz com que as informações de uma empresa sejam ligadas diretamente ao seu fornecedor, banco, operador logístico (MARTINS; ALT, 2009).

Conforme Martins e Alt (2009), o *EDI* melhorou o relacionamento entre cliente e fornecedor, pois com o processo de compra totalmente automatizado, fornecedores conhecem muito mais os hábitos de compra do consumidor, podendo regular o seu estoque e fornecer novas entregas quando um ponto mínimo estipulado for atingido.

Vendor Managed Inventory (VMI) segundo Novaes (2007) e Pires (2013) é o sistema no qual o fornecedor é responsável pelo gerenciamento de estoque do cliente, inclusive com relação à reposição, através de um intercâmbio de informações parecido com o *EDI*.

Com base nestas ferramentas a logística reversa das empresas, que é apresentada na seção seguinte, pode ser mais bem gerenciada.

4 | LOGÍSTICA REVERSA (LR)

Nos últimos anos muitas empresas têm se voltado para a prática de gerenciar o retorno de produtos de pós-venda e de pós-consumo desde o consumidor final até uma destinação derradeira adequada (PIRES, 2013). Grande parte dessa responsabilidade deve-se às políticas ambientais impostas pela legislação (DORNIER et al., 2012; LACERDA, 2009) e também por parte dos consumidores que estão cada vez mais exigentes quanto à responsabilidade social destas empresas (CAMARGO; SOUZA, 2005).

Para Novaes (2007), a logística reversa é responsável pelo fluxo de retorno dos materiais desde o ponto de consumo até o ponto de origem com a pretensão de recuperar valor ou descarte final adequado. Conforme Leite (2003), o objetivo da LR é agregar valor aos produtos de forma econômica, ecológica, legal, logística e de imagem corporativa.

Embora, inicialmente a obrigatoriedade seja o único incentivo para que muitas das empresas tomem ações de cuidado com todo o ciclo de vida de seus produtos, a prática

dessa ação pode trazer resultados significativos, tais como: vantagens econômicas, reconhecimento da marca e preservação do meio ambiente. Como exemplo pode-se citar reduções de custos com a reutilização de matérias-primas como nos casos das latas de alumínio de refrigerantes e cervejas que retornam às fabricas para serem recicladas e depois, voltam ao mercado (NOVAES, 2007).

Como estratégia para o fortalecimento da marca da empresa pode-se utilizar a logística reversa como ferramenta do marketing (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2012). Para Shibao, Moori e Santos (2010), a utilização da logística reversa pode melhorar as possibilidades de se obter um diferencial competitivo, além de agregar valor ao produto. Roggers e Tibben-Lembke (1998), informam que a LR pode gerar reconhecimento da marca da empresa no mercado de atuação.

4.1 Logística reversa de pós-venda e logística reversa de pós-consumo

Conforme Ballou (2006), a logística assim como toda a cadeia de suprimentos, possui canais de distribuições que são divididos em três, sendo que o terceiro canal é o logístico reverso que está relacionado ao retorno de produtos que estão avariados, inoperantes ou obsoletos, embalagens, para reutilização ou descarte. Este canal pode ser dividido em dois grandes grupos chamados de logística reversa de pós-venda e logística reversa de pós-consumo.

No canal reverso de pós-venda ocorre o fluxo logístico de produtos com pouca ou nenhuma utilização, que retornam à cadeia de distribuição direta, por diversos motivos (LEITE, 2009). Conforme este autor há a intenção de agregar valor a estes produtos devolvidos por razões, tais como: erro no processamento de pedidos, garantia dada pelo fabricante, defeitos ou falha do produto e estoques excessivos no canal de distribuição.

No canal reverso de pós-consumo ocorre o fluxo logístico de embalagens e de produtos cujos sua vida útil chegou ao fim e por isso são descartados pela sociedade (LEITE, 2009). Este autor também indica que alguns materiais constituintes destes produtos podem ser reintegrados ao ciclo produtivo como matéria-prima secundária. Conforme Rodrigues et al. (2012), a LR de pós-consumo poderá colaborar para evitar o desperdício, assim como gerar ganhos de produtividade com o reprocessamento de resíduos de produtos.

4.2 Visão econômica, de marketing e ambiental da logística reversa

Embora os custos da LR sejam mais elevados do que os custos de logística direta, por nela ocorrerem os fluxos de clientes para os fabricantes, para os fornecedores ou para recondicionamento e reciclagem (LEITE, 2003; 2009), o retorno econômico da LR pode ser vantajoso como já mencionado nos casos de reciclagem de latas de alumínio de refrigerantes e cervejas (NOVAES, 2007). Conforme Roggers e Tibben-Lembke (1998), as vantagens com as reduções de custos com reutilização de componentes de um produto na fabricação de novos podem ser de 40% a 60%.

Conforme dados da Associação Brasileira de Alumínio (ABAL), o país é líder mundial desde 2001 na reciclagem deste metal com percentual maior do que a média mundial. Em 2012 o país reciclou 267,1 mil toneladas de sucata de latas de alumínio de bebidas, o que corresponde a 97,9% do total de embalagens consumidas em 2011 (ABAL, 2014). Estes dados evidenciam alguns dos potenciais econômicos que a logística reversa pode criar para as empresas que decidem adotá-la como estratégia competitiva (LEITE, 2009).

Muitas empresas estão atuando fortemente no marketing, utilizando a logística reversa como uma de suas ferramentas (DIAS R., 2007). De acordo com Kotler e Armstrong (2007), marketing é o processo pelo qual são criados valores para os clientes, pelas empresas, assim como a construção de fortes relacionamentos entre eles.

Para Kotler e Keller (2006), o marketing pode ser definido como o processo pelo qual indivíduos e grupos obtêm satisfação de suas necessidades e desejos através da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor entre eles. Desta forma nota-se o marketing como importante ferramenta estratégica de empresas, governos, órgãos, organizações e também de pessoas físicas para obtenção de objetivos variados de acordo com as características de cada entidade. Sua contribuição para desenvolvimento da sociedade é fundamental (KOTLER; KELLER, 2006; KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Ainda de acordo Kotler e Keller (2006), desde que a cadeia de suprimentos funcione de forma organizada, as empresas podem atrair clientes pelo oferecimento de um nível de serviço melhor, mais confiável, como por exemplo, entrega mais rápida de um produto, menos percentual de produtos danificados e até mesmo menores preços.

Conforme Leite (2003), a sensibilidade ecológica da sociedade e das organizações tem se transformado devido ao aumento de problemas ambientais. Sendo assim, Kotler e Armstrong (2007), relatam que os profissionais de marketing devem estar atentos a algumas tendências relacionadas ao ambiente, como: matérias-primas são finitas e já estão escassas; aumento da poluição e aumento da intervenção do governo na administração dos recursos naturais.

Dias R. (2007) afirma que a preocupação das implicações mercadológicas dos produtos, com relação ao atendimento das legislações ambientais e exigências de consumidores e sociedade em geral para o cuidado ecológico, desencadeou em denominações tais como: marketing ambiental, ecológico, verde, sustentável.

Em virtude dessa tendência mundial com a preservação do meio ambiente, Kotler e Keller (2006) indicam que muitas empresas estão se voltando para ações que procurem assegurar a preservação do meio ambiente, porém buscando vantagens competitivas para os seus negócios. Segundo Werle (2007), a adoção de um programa de marketing ambiental agrada aos acionistas e aos colaboradores, pois estes entendem ser positivo estarem associados a uma empresa ambientalmente responsável.

5 | METODOLOGIA DE PESQUISA

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi exploratória, pois segundo Gil (1999), esta se caracteriza pela análise sistêmica de determinado tema estudado, possibilitando maiores esclarecimentos de teorias. Quanto à abordagem foi qualitativa, pois conforme Prodanov e Freitas (2013), esta interpreta fenômenos e atribui significados a estes. Quanto ao procedimento técnico foi estudo de caso. De acordo com Gil (2002), este procedimento consiste em uma análise aprofundada de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu conhecimento de forma ampla e detalhada.

Para realizar esta pesquisa a população foi composta por 564 colaboradores e a amostra conteve 23 participantes divididos entre dois departamentos da fábrica e o setor de logística da empresa Ericsson. A coleta de dados foi através de entrevistas semiestruturadas e questionários mistos, com questões abertas e fechadas.

As entrevistas foram direcionadas para quatro supervisores, um analista de logística, o gerente de materiais e o gerente de logística, totalizando sete entrevistados. Os questionários foram direcionados para os colaboradores de operação da fábrica. Sendo distribuídos para 16 colaboradores: 06 do departamento de produção, 07 de estoque e 03 de logística. Foi realizado pré-teste para validação do questionário, com 05 respondentes, e foram realizadas as modificações necessárias de acordo com o objetivo da pesquisa. O período de coleta dos dados foi entre os dias 08 e 29 de outubro de 2014.

Após a coleta dos dados foi realizada a análise, comparando as ações de logística reversa realizadas na empresa Ericsson com os conceitos teóricos. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para averiguar as entrevistas e questionários. Conforme Gil (2002), esta técnica possibilita descrição do conteúdo declarado ou omitido das comunicações.

6 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A multinacional Ericsson possui mais de cem mil colaboradores e atua em cinco continentes abrangendo cento e oitenta países. No Brasil, possui sede na cidade de São Paulo - SP. Sua fábrica está localizada na cidade de São José dos Campos - SP, onde foi o objeto de estudo deste trabalho (ERICSSON, 2014). Inicialmente, é apresentado o perfil dos participantes das entrevistas conforme a Tabela 1, e em seguida é apresentado o perfil dos respondentes dos questionários de acordo com a Tabela 2.

Entrevistado	Idade	Status de escolaridade	Tempo de empresa (anos)	Cargo atual
01	37	Superior completo	15	Supervisor
02	57	Superior completo	14	Supervisor
03	54	Superior completo	17	Supervisor
04	39	Superior completo	16	Gerente
05	38	Superior completo	15	Analista
06	25	Superior incompleto	05	Supervisor
07	48	Superior completo	27	Gerente

Tabela 1. Dados sócio demográficos dos entrevistados.

Fonte: dados da pesquisa (2014).

Faixa etária	Nº de colaboradores	Escolaridade	Nº de colaboradores	Tempo de empresa (anos)	Nº de colaboradores	Cargo Atual	Nº de colaboradores
21 a 30	03	Superior completo	12	Acima de 02	16	Almoxarife Junior	02
31 a 40	08					Líder de operação	01
41 a 50	05	Superior incompleto	04			Analista de logística	07
						Assistente administrativo	06

Tabela 2. Dados sócio demográficos dos respondentes.

Fonte: dados da pesquisa (2014).

Primeiramente são demonstradas as análises das entrevistas e em seguida, dos questionários. Os sete colaboradores que participaram das entrevistas são identificados como entrevistado 1, entrevistado 2 e assim sucessivamente. A primeira pergunta foi relacionada ao entendimento que os participantes possuem sobre LR. Os sete entrevistados demonstram possuir conhecimento de parte de seu significado, pois responderam que é o retorno de produtos de clientes para a fábrica, sem mencionar o que afirma Novaes (2007), sobre a possibilidade de dar destino final adequando ou recuperar valor destes produtos. Um dos colaboradores expôs que há LR das embalagens de produtos entregues na empresa. Outro colaborador relatou que: “é a capacidade e a obrigatoriedade que uma organização necessita ter [...] seja através de garantia, seja através de contratos de serviços”. Leite (2009) menciona que há intenção de agregar valor aos produtos devolvidos por razões como garantia dada pelo fabricante, erro no processamento de pedidos, defeitos ou falhas do produto.

A pergunta seguinte procurou saber como é realizada a LR da empresa. Dois entrevistados não souberam responder como ela é realizada. Os demais entrevistados

responderam que ocorre através de uma solicitação do cliente de troca ou reparo de um ou mais produtos que não estão funcionando de acordo, ou que chegaram com defeito, ou são divergentes do que o contratante havia solicitado. Estes entrevistados ainda relataram que, ao retornar para a fábrica, o produto passa por uma análise para identificação de falha, para determinar se este tem condições de ser recuperado ou se será enviado para descarte, corroborando com o que aponta Novaes (2007), que indica que a LR possui a pretensão de recuperar valor de um produto ou realizar seu descarte final adequado.

Os entrevistados 4 e 7 ainda detalharam que há dois tipos de retorno de produtos, um que é devido a alguma falha no processo de pedido, defeito de equipamento no momento da entrega ou no período em que determinado produto ainda não foi aceito pelo cliente. Segundo Leite (2009), este tipo de LR é chamado de pós-venda, pois indica um produto que retorna à cadeia por diversos motivos, tais como erro no processamento de pedido ou garantia dada pelo cliente. Outro tipo de logística reversa, de acordo com os entrevistados, refere-se a uma prestação de serviço, pois o produto já foi aceito pelo cliente e este solicita um reparo. Caso o material não tenha condições de reparo Leite (2009) a conceitua como de pós-consumo, pois o produto será caracterizado como em fim de sua vida útil e pode assim ser descartado. Alguns de seus componentes internos poderão ser reutilizados e reintegrados ao ciclo produtivo como matéria-prima secundária.

A terceira pergunta procurou elucidar a percepção dos entrevistados com relação às vantagens e desvantagens de utilizar a LR, e também se esta, na percepção deles, é importante para o aumento da competitividade da empresa e fortalecimento da marca. O entrevistado 3 respondeu que não percebe vantagens, tampouco possibilidade de aumentar a produtividade ou fortalecer a marca da empresa utilizando a LR. Segundo sua opinião este processo: “é um retrabalho que gera custos desnecessários para a empresa”. Esta percepção vai de encontro ao exposto por Novaes (2007) e Roggers e Tibben-Lembke (1998) que apontam que há retorno econômico ao utilizar a LR, principalmente no que diz respeito à reciclagem e reutilização de componentes e produtos. O entrevistado 6 disse que percebe vantagem devido ao fato de o cliente ficar com um saldo monetário ao devolver um produto com defeito, podendo retirar posteriormente outro produto equivalente a este saldo. O restante disse que percebe vantagens na utilização da LR, tais como: atendimento ao cliente, evitando desperdícios de produtos e com isso reduzindo custos. Este produto é destinado a um local adequado e auxilia a empresa a gerenciar falhas no seu processo. Rodrigues et al. (2012) indicam que a LR contribui para evitar desperdício. Os entrevistados não percebem desvantagem ao utilizá-la. Concordam que sua utilização pode aumentar a competitividade, pois garante e facilita na melhoria dos produtos e pode servir de diferencial no atendimento rápido ao cliente.

Com relação ao fortalecimento da marca também há consenso entre estes entrevistados de que a utilização da logística reversa pode fortalecer a marca, pois

demonstra a preocupação da empresa com a sustentabilidade e questões ecológicas, e também devido ao aumento da satisfação do cliente com a utilização deste processo. Roggers e Tibben-Lembke (1998) indicam a possibilidade de reconhecimento da marca no mercado de atuação com a utilização da LR. A pergunta seguinte objetivou saber se os entrevistados acreditam que a logística reversa pode ser utilizada como marketing. Com exceção do entrevistado 3, os demais acreditam que a LR pode ser utilizada para este fim. De acordo com Dias R. (2007), muitas empresas utilizam a LR como ferramenta de marketing. O entrevistado 5 relatou que a empresa não a utiliza atualmente. Dois colaboradores mencionaram que a ação de cuidado com o meio ambiente e sustentabilidade deveria ser apresentada para o cliente.

Os entrevistados 4 e 6 informaram que há um projeto chamado Muriqui, o qual a empresa apoia. Segundo seus relatos a Ericsson doa madeiras provenientes da logística reversa, e em parceria com outra empresa, estas peças são transformadas em brinquedos distribuídos a instituições sociais. Estes relatos vêm ao encontro do que Kotler e Keller (2006) e Werle (2007) indicam, pois, muitas empresas estão atuando em ações ambientais, porém focando em vantagem competitiva. A adoção de um programa de marketing, segundo Werle (2007), agrada aos acionistas e colaboradores devido ao fato de estes estarem associados a uma empresa que preserva o ambiente.

A quinta pergunta objetivou saber qual o entendimento que os entrevistados possuem de *SCM*. Os entrevistados 5 e 6 descreveram esta como sendo a logística. O entrevistado 2 a entende como sendo o conhecimento de todo o processo e como se está inserido nele. O entrevistado 3 respondeu que é o *end to end*, onde o processo começa na previsão de vendas, passa pelo plano de produção, compra de matéria-prima e componentes, envolve fornecedores, armazenamento e demais partes até chegar ao cliente. Ching (2001) assinala que a *SCM* é responsável por integrar o planejamento e controle de fluxos de mercadorias, informações, recursos desde fornecedores até o consumidor final.

A sexta pergunta pretendeu identificar dois pontos: o entendimento dos entrevistados sobre o que são ferramentas da *SCM*; e quais de suas ferramentas, tais quais: *postponement*, terceirização, cadeia de valor e *EDI / VMI* podem ser inseridas ao processo logístico reverso da empresa. Os sete entrevistados entendem como sendo ferramentas da *SCM* os softwares relacionados à Tecnologia da Informação. Cinco entrevistados citaram que a principal ferramenta de gestão utilizada é o *SAP*. Abreu (2006) relata que as empresas tendem a ser mais competitivas ao investir em Tecnologia da Informação.

A ferramenta terceirização é a única conhecida pelos sete entrevistados, sendo que estes afirmaram já utilizar na empresa para a logística direta e reversa, desta forma os operadores logísticos assumem algumas das responsabilidades logísticas da organização (SIMCHI-LEVI D.; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI E., 2003). O entrevistado 7 não concorda com a utilização da terceirização, segundo sua percepção: “você não tem controle da operação e aí você começa a ficar na mão do fornecedor, do terceiro”.

O que vai contra o colocado por Pires (2013), que diz haver um relacionamento de colaboração e interdependência na prática de *outsourcing*. Seis entrevistados concordaram que a ferramenta cadeia de valor pode ser inserida ao processo logístico reverso da empresa. Nenhum dos entrevistados demonstrou conhecimento sobre a prática de utilização da ferramenta *postponement*, corroborando com Pires (2013) que indica este conceito como sendo ainda recente, porém com possibilidade de crescimento no contexto da gestão da cadeia de suprimentos.

Somente o entrevistado 7 possui entendimento sobre as ferramentas *EDI / VMI*, e disse já serem utilizadas para a logística direta da empresa, mas não entende como sendo viável a utilização no processo logístico reverso. Para ele na utilização do *EDI* deve haver uma parceria entre fornecedor e cliente, pois as informações estarão visíveis a qualquer momento. Informação que vem ao encontro do exposto por Martins e Alt (2009), que indicam que esta ferramenta melhorou o relacionamento entre cliente e fornecedor, sendo que uma vez o processo de compra automatizado, fornecedores conhecem os hábitos de compra dos clientes, o que traz melhorias na gestão de estoques.

A sétima e última pergunta buscou saber, se na percepção dos entrevistados há integração entre as diversas partes do processo logístico, conforme normalmente ocorre na *SCM*. A questão foi dividida em duas partes, sendo que na primeira se questionou sobre a percepção de integração entre os setores de produção, marketing, comercial e logístico da empresa. Na segunda parte buscou-se saber sobre a percepção quanto à integração entre fornecedores, fabricantes, depósitos, operadores logísticos. Os sete entrevistados responderam que há integração entre os setores e que esta integração ocorre através da previsão de vendas, da comunicação rápida, processos internos e responsabilidades de cada área. Segundo Novaes (2007), a *SCM* exige integração de todos os elementos da cadeia de suprimentos.

Com relação à segunda parte da pergunta, os participantes mencionaram o relacionamento da empresa com fornecedores e transportadoras. Três entrevistados relataram que esta integração ocorre através de reuniões de alinhamento de informações. Dois entrevistados indicaram que há indicadores para avaliação de desempenho dos parceiros. Conforme Simchi-Levi D., Kaminsky e Simch-Levi E. (2003), deve haver um alinhamento de responsabilidades entre fornecedores, fabricantes, depósitos, operadores logísticos para que o nível de serviço prestado ao cliente seja atingido.

Além de entrevistas, outros dezesseis colaboradores participaram do estudo respondendo questionários. A primeira pergunta do questionário foi relacionada ao conhecimento destes sobre logística reversa. Foi apresentado um de seus conceitos e em seguida perguntado se os respondentes já a conheciam de forma conceitual. 14 respondentes afirmaram que sim e dois disseram que já haviam ouvido falar, mas não conheciam o conceito. Segundo Dornier et al. (2012) e Lacerda (2009), grande parte deste conhecimento deve-se ao fato de a legislação estar atuante por intermédio de políticas ambientais. Camargo e Souza (2005) reforçam que também há influência dos

clientes que estão cada vez mais exigentes no que se refere à responsabilidade social das empresas.

A pergunta seguinte procurou saber se os respondentes têm conhecimento de por que é realizada a LR na empresa. Todos os colaboradores questionados responderam que sim e 11 respondentes comentaram suas respostas destacando a importância de um desenvolvimento sustentável, do cuidado com o meio ambiente e aproveitamento ou reutilização de matéria-prima. Essas afirmações confirmam o exposto por Dias R. (2007) que afirma que há preocupação no mercado de produtos com relação ao cuidado do ambiente e também ao cumprimento da legislação ambiental.

A terceira pergunta objetivou saber se os respondentes possuem conhecimento de como é realizada a logística reversa na empresa. 13 participantes disseram que sim, sendo que seis destes ainda relataram que seu conhecimento veio por intermédio de processos internos da empresa. Estes processos auxiliam na interligação de informação entre setores e colaboradores, e como estes são parte do processo logístico há a indicação de que a *SCM* consta neste meio (BALLOU, 2001).

A pergunta seguinte procurou saber se os colaboradores acreditam que o processo de logística reversa pode ser utilizado como marketing. As repostas de 11 funcionários foram sim. O que concorda com Fleury, Wanke e Figueiredo (2012) e Dias R. (2007) que afirmam que este processo pode ser utilizado como ferramenta de marketing, na busca de fortalecimento da marca da empresa, pois os consumidores valorizam as empresas que possuem um cuidado com o meio ambiente.

A quinta pergunta buscou saber se na opinião dos pesquisados a logística reversa é importante para o aumento da competitividade. Mais uma vez a resposta da maioria foi afirmativa, com 13 colaboradores entendendo que sim. Shibao, Moori e Santos (2010) demonstram que a LR, além de agregar valor ao produto, pode facilitar a obtenção de diferencial competitivo das empresas.

A sexta pergunta objetivou identificar se os colaboradores percebem o processo de logística reversa como importante para fortalecimento da marca da empresa. 12 participantes responderam que acreditam que ela possui este potencial, concordando Fleury, Wanke e Figueiredo (2012) trazem o valor de se utilizar a LR como estratégia para o fortalecimento da marca. A sétima questão questionou se os pesquisados percebem as vantagens que a empresa possui ao utilizar o processo de LR. A grande maioria dos respondentes (14) afirmou compreender que há vantagens para a empresa ao utilizar este processo. A oitava pergunta objetivou saber se os respondentes percebem desvantagens ao utilizar o processo de LR. 15 participantes responderam que não percebem desvantagens da empresa na utilização da LR.

Dentre os respondentes que afirmaram na sua percepção haver vantagens, alguns comentaram que as vantagens são de ordem legal, ambiental e de imagem corporativa, concordando com Kotler e Armstrong (2007), pois segundo estes autores as matérias-primas são finitas e já estão escassas e por isso deve haver preocupação do marketing com o ambiente. Estes ainda relatam que há vantagens de ordem

financeira, econômica e de satisfação do cliente, o que vem ao encontro de Werle (2007), pois este indica que a adoção de um programa de marketing ambiental, além de trazer uma imagem positiva às empresas, também deve refletir em redução de custos, pois ajuda na melhoria de processos ineficientes.

A nona e última pergunta do questionário procurou averiguar se os colaboradores entendem que a realização do seu trabalho no setor em que atuam é importante para o processo logístico da empresa. Apenas um dos 16 participantes respondeu que não percebe seu trabalho como importante para o processo logístico. Dentre os respondentes que afirmaram entender a importância de suas funções, alguns comentaram que há a preocupação com reutilização e reciclagem de produtos e caso estes não tenham condições de serem aproveitados, são descartados de forma ecologicamente correta. De acordo com Novaes (2007), deve haver o descarte adequado de produtos e embalagens com o objetivo de recuperar valor. Outros colaboradores relataram a importância de atender ao cliente com qualidade e segundo suas exigências, concordando com Kotler e Keller (2006) que informam que o oferecimento de um nível de serviço prestado de forma qualificada pelas empresas pode atrair clientes e criar um relacionamento lucrativo, através da satisfação destes.

7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fundamentalmente, se faz necessário que a sociedade continue sua evolução econômica, tecnológica, política e social, pois assim, as gerações presentes e futuras viverão com melhor qualidade de vida. Porém, é preciso que se haja consciência ambiental, que se saiba que os recursos naturais são finitos e que estes podem se exaurir caso não sejam tratados com responsabilidade.

O objetivo geral, assim como os quatro objetivos específicos planejados deste estudo foram atingidos e confirmados no decorrer das análises dos dados, todavia se destacam aqui dois pontos. A maioria dos entrevistados respondeu que a empresa utiliza a terceirização para suas atividades de logística direta e reversa. Esta ferramenta possibilita à empresa, dentre outros benefícios, o desenvolvimento contínuo em conjunto com os parceiros logísticos, sobretudo no que diz respeito à tecnologia da informação, para melhorar os processos de logística e satisfazer as expectativas dos clientes.

O segundo ponto salientado nas análises pelos participantes das entrevistas e dos questionários foi relacionado à integração que é percebida entre os setores da empresa e também entre a fábrica e os parceiros de negócios, principalmente fornecedores e operadores logísticos. Este alinhamento entre as diversas partes do processo logístico auxilia tanto a logística direta, quanto a logística reversa.

Conforme a interpretação dos resultados pode-se perceber que a fábrica da Ericsson realiza a logística reversa de três formas: retorno de embalagens de

produtos; retorno de produtos, ainda não validados, conforme demanda de clientes para substituição; e retorno de produtos validados conforme solicitação de cliente para realização de reparos. As ferramentas terceirização e cadeia de valor são amplamente utilizadas pela fábrica da empresa e possuem papel importante no processo logístico reverso. Grande parte dos respondentes percebe que sua atribuição no setor em que atua é importante para o processo logístico da empresa. A maioria dos participantes da pesquisa percebem que há relação entre logística reversa e fortalecimento da marca da empresa.

A empresa Ericsson ao incentivar a integração entre colaboradores e setores internos e desta com demais parceiros de negócios, com foco aqui nos operadores logísticos, possibilita muitos ganhos ao seu negócio. Quanto mais alinhadas estiverem todas as partes envolvidas no processo logístico reverso da empresa, melhor será seu resultado e conseqüentemente, maiores serão os benefícios já relatados, como diferencial competitivo e fortalecimento da empresa, através da redução de custos com reutilização, reciclagem de produtos e fortalecimento da marca, através da percepção pelos clientes e sociedade de que a empresa possui responsabilidade ambiental e atua no sentido de preservar a natureza.

Como sugestão de pesquisas futuras, pode ser realizado um estudo de caso sobre o processo logístico da Ericsson abrangendo demais sedes da empresa na América e Europa e fazer um comparativo com o que é realizado no Brasil para se verificar quais estratégias podem ser utilizadas para melhoria deste processo.

Este estudo se fez relevante, pois discorreu sobre um tema importante para reflexão, aprendizado e prática, pois a logística reversa é um importante processo que pode ser utilizado como estratégia para preservação do meio ambiente, cumprimento de leis ambientais, fortalecimento da marca e aumento de competitividade.

REFERÊNCIAS

ABAL. **Reciclagem no Brasil**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.abal.org.br/a-abal/contato/>>. Acesso em: 3 mai. 2014.

ABREU, Melissa C. **O impacto da tecnologia da informação na gestão da cadeia de suprimentos na Varig Engenharia de Manutenção S/A**. Porto Alegre, 2006. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/24351>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial** – 4. ed. Tradução Elias Pereira – São Paulo: Bookman, 2001. Tradução de: Business Logistics Management – 4. ed.

_____. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística empresarial**. Tradução Raul Rubenich. – 5. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. Tradução Hugo T.Y.Yoshizaki – 1. ed. – 27. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012. Tradução de: Basic business Logistics – 2. ed.

CAMARGO, I.; SOUZA, A. E. **Gestão dos resíduos sob a ótica da logística reversa**. In: ENCONTRO NACIONAL DE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 8., 2005, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ENGEMA, 2005.

CHING, Hong Y. **Gestão de estoques na cadeia logística integrada – Supply chain**. – 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

DIAS, Reinaldo. **Marketing Ambiental**: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios. – São Paulo: Atlas, 2007.

DORNIER, Philippe-Pierre et al. **Logística e operações globais**: texto e casos – 1. ed. – 10. reimpr. Tradução Arthur Itakagi Utiyama – São Paulo: Atlas, 2012. Tradução de: Global operations and Logistics: text and cases.

ERICSSON. Disponível em: <www.ericsson.com/br>. Acesso em: 20 fev. 2014.

FLEURY, Paulo F; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber F. **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira – 1. ed. – 15. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012 – (Coleção COPPEAD de Administração).

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

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. – 4 ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Tradução Cristina Yamagami – 12 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Tradução de: Principles of Marketing.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. – 12 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. Tradução de: Marketing management.

LACERDA, Leonardo. **Logística Reversa**: uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais, 2009. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/133514451/Artigo-Logistica-Reversa-Leonardo-Lacerda>>. Acesso em: 24 abr. 2014.

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

_____. **Logística Reversa**: meio ambiente e competitividade. 2 ed. – São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2009.

MARTINS, Petrônio G; ALT, Paulo R.C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. – 3. ed. rev. e atualizada. – São Paulo: Saraiva, 2009.

NOVAES, Antônio G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. – 13. reimpr. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PIRES, Sílvio R.I. **Gestão da cadeia de suprimentos**: conceitos, estratégias, práticas e casos – Supply chain management – 2. ed. – 7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage**. New York: The Free Press, 1985.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. – 12. reimpr. – Tradução Waltensir Dutra. – Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. Tradução de: The competitive advantage of nations.

PRODANOV, Cristiano C; FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico [recurso eletrônico]. – 2 ed. – Novo Hamburgo:

Feevale, 2013.

RODRIGUES, Sandro G. et al. **Análise do novo desenho ambiental construído com a logística reversa na construção civil**. Bento Gonçalves, 2012. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012_TN_STO_167_968_20585.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2014.

ROGERS, Dale S.; TIBBEN-LEMBKE, Ronald S. **Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices**. Nevada, Reverse Logistics Executive Council, 1998.

SHIBAO, Fábio, Y.; MOORI, Roberto G.; SANTOS, Mário R. dos. **A Logística Reversa e a Sustentabilidade Empresarial: Sustentabilidade ambiental nas organizações**. São Paulo, 2010. Disponível em: <http://ucbweb2.castelobranco.br/webcaf/arquivos/114487/11297/A_LOGISTICA_REVERSA_E_A_SUSTENTABILIDADE_EMPRESARIAL.pdf> Acesso em: 20 mar. 2014.

SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de Suprimentos: Projeto e Gestão – Tradução Marcelo Klippel – Porto Alegre: Bookman, 2003**. Tradução de: Designing and managing the supply chain – concepts, strategies, and case studies.

WERLE, Vanderlei. **Consciência da gestão ambiental e os benefícios decorrentes do marketing ambiental: a percepção das empresas clientes do Banco do Brasil**. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/14215>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-178-7

