



# ConBRepro

X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



EVENTO  
ON-LINE

02 a 04  
de dezembro 2020

## A logística reversa como ferramenta competitiva: Estudo de caso aplicado em uma empresa de injeção plástica.

**Marcos de Oliveira Morais**  
Universidade Estácio – SP  
Universidade Santo Amaro- UNISA  
**Gabriel Alves Morais**  
Universidade Cruzeiro do Sul

**Resumo:** No intuito de melhorar a performance organizacional as empresas estão cada vez mais buscando alternativas internas para a melhoria da competitividade e a busca de novos mercados, tendo na logística reversa um grande aliado para o sucesso neste processo. A logística reversa tornou-se uma ferramenta de extrema relevância também para as questões ambientais como na forma de gerenciamento dos resíduos, dando a eles a destinação correta. No presente artigo foi utilizada a metodologia de estudo de caso, o que possibilitou analisar uma organização que implementa e utiliza a logística reversa em suas operações. Na busca do objetivo do artigo utilizou-se o estudo de caso como enfoque metodológico. Para tanto, selecionou-se como objeto de estudo uma empresa brasileira do setor de componentes plásticos onde se implementou o processo de logística reversa dentro da própria organização como estratégia empresarial.

**Palavra chave:** Reaproveitamento de material, Logística reversa, Gestão estratégica, Logística estratégica.

## Reverse logistics as a competitive tool: Case study applied in a plastic injection company.

**Abstract:** In order to improve organizational performance, companies are increasingly looking for internal alternatives to improve competitiveness and search for new markets, having reverse logistics as a great ally for success in this process. Reverse logistics also becomes an extremely relevant tool for environmental issues such as waste management, giving them the correct destination. In this article, the case study methodology was used, which made it possible to analyze an organization that implements and uses reverse logistics in its operations. In the search for the objective of the article, the case study was used as a methodological approach. To this end, a Brazilian company in the plastic components sector was selected as the object of study, where the reverse logistics process was implemented within the organization itself as a business strategy.

**Keyword:** Material reuse, Reverse logistics, Strategic management, Strategic logistics.

## **1. Introdução**

Nas últimas décadas, com a aplicação empresarial, a logística passou a ter papel preponderante nas organizações passando a se tornar um diferencial competitivo, no qual os prazos e as entregas tornaram-se vitais para a sobrevivência das organizações. Este processo pode ser utilizado desde a concepção das ideias, passando por várias etapas, até o seu destino final, seja ele interno ou externo (MORAIS et al, 2015).

Com os desafios impostos pela alta competitividade nas organizações inovar tornou-se questão de sobrevivência. Integrar ferramentas de gestão para obtenção de melhoria nos resultados organizacionais proporciona o atendimento de metas estabelecidas. O desenvolvimento no setor industrial passa por novos padrões produtivos, novas tecnologias, alinhamento de processos e implementação de uma gestão orientada a buscar a excelência por meio de capacitação técnica e equipamentos modernos (ARBACHE, 2015).

A logística passou a ser um fator determinante para as empresas quanto à distribuição física dos produtos devido os crescentes volumes transacionados e a necessidade de ter o produto certo, no tempo certo e no local certo atendendo a diversidade de clientes e garantindo o posicionamento no mercado.

Por meio do auxílio das ferramentas gerenciais administrativas, a atuação da logística e, principalmente da logística reversa, possibilita reduzir os impactos negativos que os produtos já utilizados possam causar ao sistema ambiental, propiciando com isso a redução de descartes inadequados. E em contra partida elevando o nível das organizações que praticam tal metodologia a fim de criar um diferencial positiva não somente ao seu produto mas principalmente a sua marca.

Buscar novas formas e produtos que possam ser fabricados reutilizando resíduos de processos já existentes passa a ser o grande desafio das empresas na atualidade não somente visando aspectos econômicos mas tam aspectos socioambientais.

## **2. Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico tornou-se uma ferramenta relevante para o gestor ou empreendedor o caminho atingir objetivos com foco no resultado empresarial (AMBROSIO, 2007). Para Kotler (2000) o plano estratégico, consiste em todo um processo general que mantém o equilíbrio entre as metas estabelecidas, as habilidades adotadas, os recursos e também as oportunidades que surgirão através de um mercado que está em mudança constante. É por meio do planejamento estratégico que a organização pode através de seus líderes, gestores, traçar soluções bem como gerir planos de ações para a resolução dos problemas da empresa, criar novas maneiras de gerar valor e buscar a melhoria contínua em seus produtos, processos e/ou serviços.

Segundo Chiavenato (2010) o planejamento estratégico é considerado uma arte e uma ciência por se tratar de uma reflexão e ação, ou seja, o agir e não somente o pensar em agir. Ela é considerada uma escolha onde toda a organização é envolvida, além de selecionar as várias hipóteses existentes, para enfim decidir qual a melhor opção para a organização de acordo com o ambiente interno e externo da mesma.

O planejamento estratégico é um recurso utilizado como suporte a mais adequada tomada de decisão pelos gestores, proporcionando assim criar mudanças ou mesmo se prepararem para enfrentá-las. Assim, o planejamento estratégico deve possuir como principal característica a flexibilidade, com o intuito de permitir o ajuste necessário face às incertezas do mercado a qualquer tempo.

Ao analisar a estratégia como um plano surge a elaboração de um planejamento seguindo uma linha de decisões estruturadas em um determinado processo. Sendo assim o

planejamento estratégico pode ser conceituado como um sistema interligado formado por decisões, gerando dados e informações para ajudar os gestores a raciocinar estrategicamente, contribuindo para articulação de estratégias e visões do futuro empresarial (MINTZBERG et al. 2006).

Para os gestores, tendo em vista o crescimento da competitividade das organizações, o incremento no nível de complexidade e a busca por uma maior lucratividade, a formulação de estratégias apresenta-se como um desafio (PASCUCCI & MEYER, 2011; SAUSEN, 2013). Em relação a estratégia, a partir da década de 60, as organizações adotaram a prática de visão de futuro e estruturação de objetivos e metas, em um contexto de mudanças, que exige constantes reposicionamentos na gestão (SAUSEN, 2013).

Uma vez que os projetos decorrem do desdobramento ou direcionamento estratégico, esses estão interrelacionados e, portanto, justifica a importância de práticas formais para a seleção e priorização do portfólio de projetos. A abordagem prática da estratégia evidencia esta inter-relação, ao passo que os projetos são compreendidos como um processo que envolve a interação social (RÊGO et al, 2013).

O planejamento procura potencializar as chances de sucesso, mas não o garante; ele colabora auxiliando na diminuição dos riscos nos processos. Quando o planejamento é bem executado pode evidenciar uma oportunidade de investimento além de otimizar os recursos disponíveis, pois, quando se planeja, pode-se visualizar cada parte da empresa, ao mesmo tempo, em que permite ver a empresa como um todo, o que vai ajudar a desenvolver métodos e estratégias eficientes

### **3. Gestão estratégica**

O desenvolvimento do processo da Gestão Estratégica nas organizações não é tarefa simples, principalmente com as altas demandas produtivas e mesmo se tratando dos ambientes organizacionais, a gestão dos departamentos e as atribuições exercidas se tornam um dos grandes desafios a serem enfrentados pelos gestores.

Para Gil (2001), uma empresa que busca criar suas próprias capacidades organizacionais, dentro de um contexto globalizado necessita identificar seus recursos humanos e devem estar preparadas para desafiar as mudanças idealizadas, criando assim métodos a fim de facilitar as necessidades de adaptação da organização constituída pela necessidade de mercado.

O planejamento da gestão estratégica das operações e de logística é entendido de forma melhor como um conceito multidimensional que engloba todas as atividades críticas da empresa fornecendo-lhe um sentido de unidade, direção, propósito; e contendo ainda decisões focadas, objetivos claros, diferenciais competitivos e uma resposta adequada ao mercado. No entanto, controlar e medir a performance das várias funções na cadeia de suprimentos é necessário, mas não suficiente para as atuais dimensões da cadeia global (Murphy 2004).

Logística como gestão estratégica passa a ser uma especialidade da administração responsável por prover recursos equipamentos e informações para a execução de todas as atividades de uma empresa. A logística como gestão organizacional busca otimizar todos os fluxos de informações e materiais, desde o ponto de origem até o seu ponto final, visando proporcionar níveis de serviços adequados aos seus clientes, com um preço competitivo (CARVALHO 2002).

A eficiência e eficácia dos processos internos deverão ser responsáveis pela criação de valor para o cliente, a partir de um desenvolvimento sustentável, procurando compatibilizar a geração de resultados com o consumo de recursos. Para isso, há necessidade de

identificação dos processos básicos de criação de valor, bem como de coordenação das atividades executadas, de forma a alcançar o resultado desejado.

As decisões sobre estratégias logísticas referem-se à definição do arranjo entre os diferentes componentes logísticos: estrutura de instalações; processamento de pedidos; manutenção de informação; transporte; manutenção de estoques; e armazenagem e manuseio. Estas decisões são baseadas em análise de balanceamento entre diferentes alternativas (trade-off), para busca de menor custo total (MARTINS et al, 2005).

Segundo Porter (2011), a estratégia é a compatibilização mútua das atividades da empresa, sua ocorrência depende do desempenho das suas atividades e de suas integrações. Se não houver uma compatibilidade mútua entre as atividades, não terá uma estratégia sustentável e competitiva.

#### **4. Logística estratégica organizacional**

Com o mercado consumidor está cada vez mais exigente e atento quanto à forma e a qualidade dos seus produtos, processos e/ou serviços prestados, elaborar novas estratégias logísticas passa a ser um diferencial que possibilita agregar vantagem competitiva, sendo o meio mais eficiente para a efetivação da satisfação das empresas e dos clientes, sendo identificação dos custos logísticos a fase inicial para a tomada de decisões.

A logística empresarial inclui todas as atividades de movimentação de produtos e transferência de informações, porém para que seja gerenciada de forma integrada, a logística deve ser trabalhada como um sistema, ou seja, um conjunto de componentes interligados, trabalhando de forma coordenada, para atingir um objetivo comum (Coelis, 2018).

Planejar a logística estratégica significa buscar de forma estratégica, maneiras de condução das ações cujo objetivo seja a obtenção da vantagem competitiva da empresa, e para este fim, as organizações precisam planejar suas competências como forma de vincular dois agentes chaves de todo esse processo: os clientes e os fornecedores (SALIM et al., 2004).

Segundo Ballou (2009) conceitua logística estratégica empresarial como uma solução para os problemas, identificando o planejamento, a melhora e a facilidade com que as atividades são desempenhadas visando o lucro. Significa que a logística empresarial nasce para satisfazer o cliente e conseqüentemente para atingir o sucesso da empresa. [...] a logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos. (BALLOU, 2009).

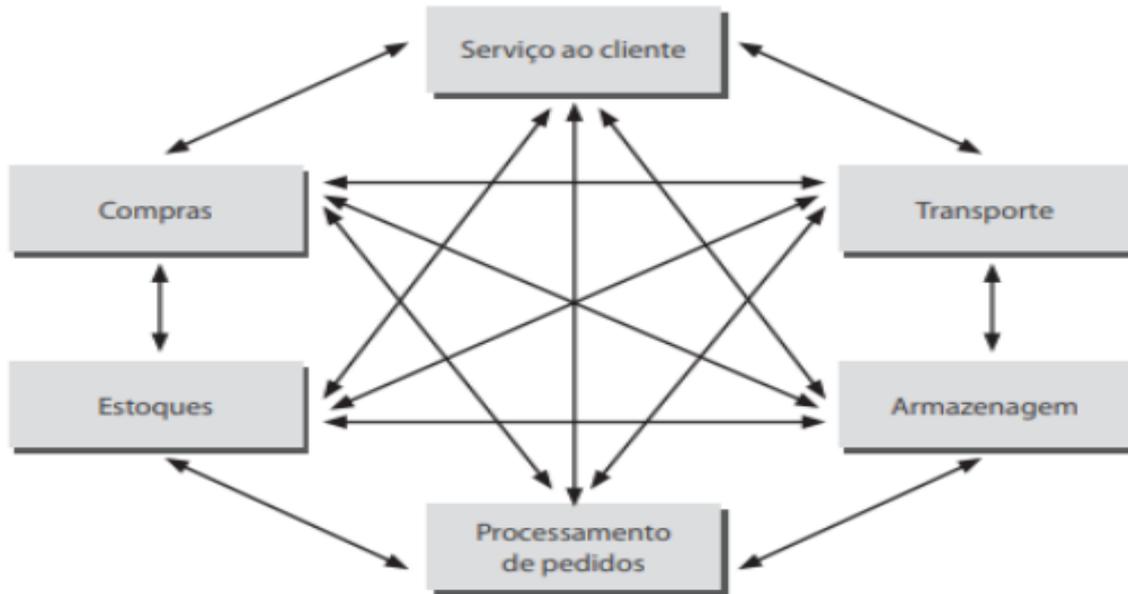
Segundo Bowersox & Closs (2011) a logística é singular, nunca para. Está ocorrendo em todo o mundo, 24 horas por dia, sete dias por semana, durante 52 semanas por ano. Poucas áreas de operações envolvem a complexidade ou abrangem o escopo geográfico característicos da logística. De acordo com o Conselho de Gerenciamento de Logística (Council of Logistic Management) a logística é a parte do gerenciamento da cadeia de abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenagem eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semiacabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com propósito de atender às exigências dos clientes (Carvalho, 2002).

Para a implantação e a consolidação do planejamento de integração logística, Bertaglia (2009) afirma que a empresa precisa focar em atividades que afetarão seu desempenho no mercado, sendo citado como exemplo: “o desenvolvimento de canais; o planejamento de

estoque; produção e distribuição, envolvendo transporte; estimativa de vendas e o planejamento da demanda; o lançamento de produtos e promoções”.

Além dos mercados cada vez mais complexos e flutuantes, as interligações empresariais se amplificam quando há uma integração entre fornecedores e clientes, como demonstrado na Figura 1.

**Figura 1: Modelo conceitual de logística integrada.**



Fonte: Lambert et al, 1993.

Todos estes elementos integrados colocam a gestão estratégica da logística em uma posição de destaque para a otimização dos custos e ampliação dos processos produtivos seja para melhoria dos transportes bem como para a potencialização do crescimento organizacional da empresa.

A vantagem gerada pelo planejamento logístico possibilita à empresa, a flexibilidade dos preços e as deixa mais competitivas para o mercado globalizado. Porém, ainda segundo Christopher (1999) ter os preços baixos não garante o sucesso da marca, pois devido à vasta oferta de produtos dispostos no mercado, obtém sucesso aqueles que oferecem além de um preço competitivo, uma melhor qualidade.

## **5. Logística reversa nas organizações**

Para Ballou (2010) a concepção logística de agrupar conjuntamente as atividades relacionadas ao fluxo de produtos e serviços para administrá-las de forma coletiva é uma evolução natural do pensamento administrativo. As atividades de transporte, estoque e comunicações iniciaram-se antes mesmo da existência de um comércio ativo entre regiões vizinhas.

Segundo Leite (2009), o processo de Logística Reversa tem se aplicado consideravelmente desde a sua criação, em meados da década de oitenta. Apesar de ter começado inicialmente pela necessidade das indústrias que experimentaram retornar à fábrica os produtos defeituosos. Este processo passou por uma evolução ao longo do aparecimento de acordos ambientais em todo o mundo, quando as empresas começaram a perceber os benefícios econômicos trazidos pela utilização deste tipo de processo, em seguida, esforçada pela força exercida pela carência e alto custo de algumas matérias-primas tornando um fator estratégico das empresas.

Conduzindo a consciência empreendedora e inovadora para o reaproveitamento dos resíduos industriais passíveis de serem reciclados principalmente após o primeiro uso, adotar tal metodologia passa a agregar valor para a organização. Ballou (2010) cita que a inovação demanda processos de planejamento de redes internas passa a facilitar os serviços oferecidos, nos fluxos de produtos a partir da fonte, entre instalações e distribuição aos clientes.

A disponibilização dos produtos para a logística reversa é motivada por obsolescência de natureza tecnológica ou de desempenho inferior, pelo status de adquirir um novo bem, por acidentes no transporte dos bens, entre outros motivos, em geral, os consumidores disponibilizam os bens por meio de coletas informais, de sistemas reversos ou ainda por meio de doações (LEITE, 2009).

Figura 2: Logística reversa.



Fonte: Adaptado de Leite 2009.

A prática da Logística Reversa corporativa é a acrescentamento da definição do pós-consumo. A aplicação se dá nas áreas dentro da empresa e fora dela, sem perda conceptual. As modificações requerem fazer algo original, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas ensejos de negócios, tendo como foco a inovação e a criação de valor para a organização e para a sociedade (NOCE et al. 2018).

## 6. Tomada de decisão nas organizações

O processo de tomada de decisão é uma seqüência lógica de etapas que externam a racionalidade com a qual os gestores buscam soluções para os problemas da organização (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 1997). Neste sentido, entende-se que as decisões precisam ser tomadas de forma ágil e eficiente, pois o funcionamento das organizações depende da qualidade de seu gerenciamento. Conforme Oro e Klann (2017) mencionam, o processo de tomada de decisão envolve a necessidade de estimar, mensurar, reconhecer e estabelecer critérios.

Segundo Machado, Rapé e Souza (2015), estes enfatizam a importância da tomada de decisão, pelos administradores, dos sistemas de informação gerencial, que permitem o correto comando, controle e coordenação do ciclo gerencial. Observa-se que o processo decisório é, em si, um processo que não envolve apenas fatores objetivos, mas também fatores subjetivos. Esse processo engloba distintas variáveis que irão influenciar na escolha da melhor decisão ou da decisão mais adequada, a partir análises e ponderações necessárias a esse processo.

## **7. Metodologia da pesquisa**

Além disso, a pesquisa exploratória, conforme Gil (2010) concerne entrevistas, observação e descrição de um objeto e tem em seu planejamento maleável viabilizando considerações de variados aspectos intrinsecamente relacionados ao objeto de estudo.

A pesquisa exploratória é indicada em situações que se visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso (SILVA; MENEZES, 2001). Ainda discorrendo sobre o tema Malhotra (2011) propõe que, no que diz respeito a pesquisa exploratória, esta é indicada em casos que há necessidades de definir problemas com maior exatidão.

Segundo Yin (2005) define “estudo de caso” com base nas características do fenômeno em estudo e com base em um conjunto de características associadas ao processo de recolhimento de dados e às estratégias de análise dos mesmos. Para esse autor, o estudo de caso é um processo de investigação empírica com o qual se pretende estudar um fenômeno contemporâneo no contexto real em que este ocorre, sendo particularmente adequado ao seu uso quando as fronteiras entre o fenômeno em estudo e o contexto em que ele ocorre não são claramente evidentes.

## **8. Estudo de caso**

A empresa MM é fabricante de componentes eletrônicos de injeção plástica situada na grande São Paulo, com vinte e dois anos de existência e cerca de 80 colaboradores, com uma capacidade produtiva instalada para a injeção plástica de vinte e cinco toneladas por mês, atuando também como prestadora de serviço para empresas do segmento de linha branca, automotiva e construção civil.

Utiliza-se do processo de logística reversa o que favorece nas questões ambientais e principalmente torna a empresa mais competitiva, pois todo o material plástico “rejeitado” é reutilizado em seu processo para a produção de itens denominados domésticos tais como: pá de lixo, potes descartáveis, lixeiras e utensílios domésticos, permitindo assim aumentar seu faturamento bem como a participação em outros mercados agregando valor a marca.

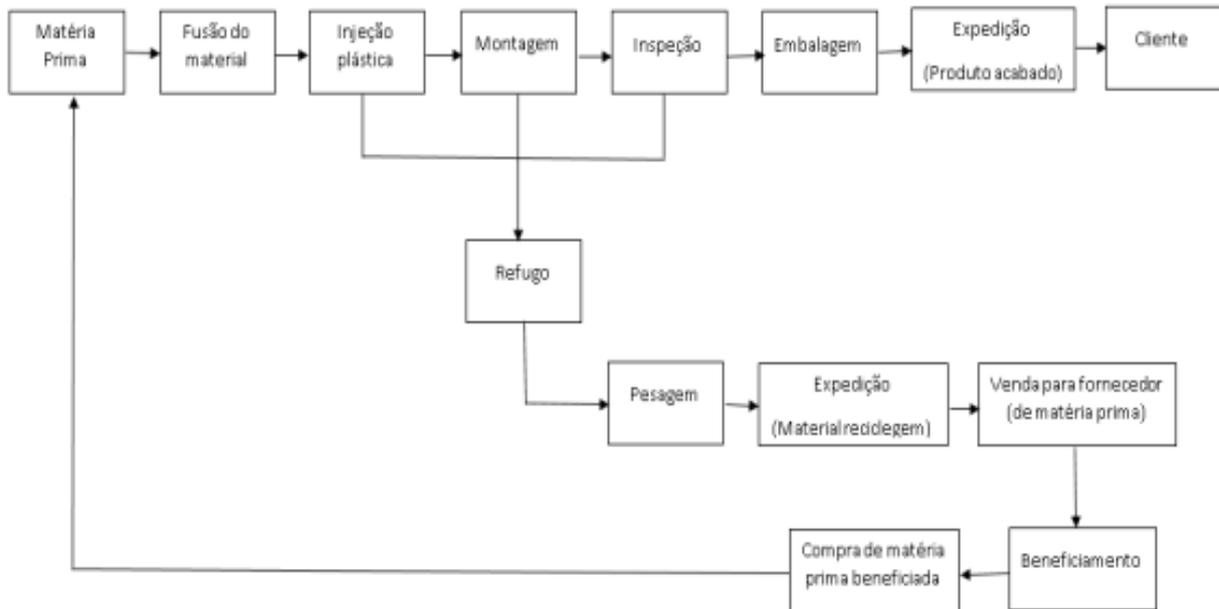
É interessante notar que neste caso, a logística reversa se apresenta também como uma atividade logística interna, uma vez que os produtos confeccionados na empresa são reciclados e oriundos da própria matéria prima utilizada na produção interna de outros produtos, portando mantendo também o processo de rastreamento dos itens.

O processo de logística reversa interna foi adotado na empresa em novembro de 2018, tendo como principal objetivo alavancar as vendas de novos produtos, sendo estes de mercados com grande potencial a ser explorado pela empresa.

### **8.1. Fluxo da matéria prima na organização**

Antes da implementação do processo de logística reversa dentro da organização o fluxo gramado dos materiais eram realizados conforme descrito na Figura 3.

**Figura 3: Processo sem a utilização da logística reversa interna.**

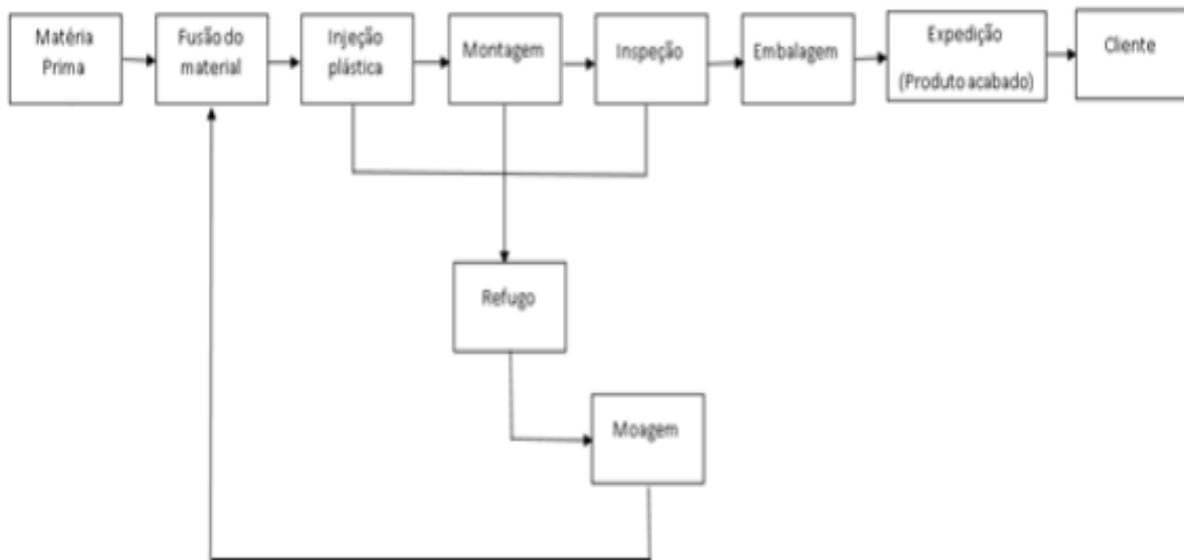


Fonte: os autores.

O fluxo do processo produtivo antes da utilização do processo de logística reversa na organização era mais onerosa e mais demorada, uma vez que não se reutilizava o material na empresa diretamente, sendo este enviado posteriormente para um fornecedor o qual era responsável pelo processamento e reenvio para a empresa, sendo considerado como um beneficiamento externo gerando documentações fiscais e de gestão da qualidade a mais no sistema.

A Figura 4 ilustra a implementação do processo de logística reversa dentro da organização a empresa realizou alguns investimentos em equipamentos bem como em treinamento para os seus colaboradores, proporcionando uma melhoria organizacional.

**Figura 4: Processo sematual com a utilização da logística reversa interna.**



Fonte: os autores.

Nota-se que o fluxo interno produtivo era composto por 14 macro etapas e após a aplicação do novo modelo passaram a ser realizados 9 macro etapas no processo. As etapas

expedição venda para fornecedor de matéria prima, beneficiamento e compra de matéria prima beneficiada foi substituído pelo processo de moagem, este realizado internamente por meio da aplicação da metodologia da logística reversa, embora já existente no mercado, mas ainda não havia sido aplicado na empresa.

## 8.2. Informações relevantes

Foram necessários investimentos para compra de maquinário e a criação de um setor para moagem da matéria prima reprocessada. Foi realizado um comparativo para demonstrar que mesmo tendo que realizar um investimento na organização devido a compra de maquinários, ainda assim o processo de logística reversa aplicado internamente se mostrou vantajoso para o processo produtivo e para a empresa como um todo.

**Quadro 1: Investimentos realizados.**

Equipamentos	Modelo	Investimento	Quantidade	Investimento total
Instalação (setor)	xxxxxx	R\$ 9.520,00	1	R\$ 9.520,00
Moinho baixa rotação	Aumac	R\$ 9.200,00	4	R\$ 36.800,00
Faca*	Aumac	R\$ 530,00	1	R\$ 530,00
* Material sobressalente (utilização na troca para afiação dos moinhos)				R\$ 46.850,00

**Fonte: os autores**

O material reutilizado no processo de logística reversa é de 4,5 toneladas de material reprocessado dentro da organização sendo conforme apresentado no Quadro 2. Bem como os valores analisados entre as diferenças de compras do material (virgem), e do material (reprocessados) na empresa.

**Quadro 2: Demonstrativos de valores na recuperação dos materiais.**

Matéria Prima	Quantidade (Kilos) mensal	Valor em R\$ por kilo (material reciclado)	Valor em R\$ por kilo (material virgem)	Diferença em R\$ por kilo	Economia mensal
ABS	1800	R\$ 22,12	R\$ 15,27	R\$ 6,85	R\$ 12.330,00
PA 6.6	550	R\$ 25,35	R\$ 18,83	R\$ 6,52	R\$ 3.586,00
PPO	850	R\$ 24,36	R\$ 16,03	R\$ 8,33	R\$ 7.080,50
PPO	1300	R\$ 23,80	R\$ 17,94	R\$ 5,86	R\$ 7.618,00
					<b>R\$ 30.614,50</b>

**Fonte: os autores.**

Diante do exposto nos Quadros 1 e 2 torna-se possível afirmar que a reutilização interna feito na organização por meio da logística reversa mostra-se economicamente viável mesmo sendo necessário a questão de investimentos, não somente a parte financeira é afetada positivamente como também cria maior agilidade interna e também cria um novo posto de trabalho sendo este o setor de moagem, agregando valor a empresa e aos seus colaboradores.

## 9. Conclusão

Este trabalho teve como finalidade demonstrar a implantação bem como as vantagens da utilização das atividades de logística reversa na organização. Observa-se que empresas que desenvolveram o seu "supply chain" reverso conseguiram uma maior rentabilidade financeira devido á uma maior valorização da imago do reuso de seu próprio material.

A empresa entende que a logística reversa é um diferencial competitivo e que é uma forma de agregar valor ao produto. Além de ser uma forma de economia no que diz respeito a matéria prima utilizada em seus produtos.

A logística reversa é uma ferramenta indispensável na busca de vantagem competitiva e controle operacional das empresas, além de atender a requisitos legais. Também pode auxiliar na reestruturação organizacional como no caso da empresa analisada, proporcionando novos procedimentos e aplicações de sistemas necessários ao fluxo do processo.

A implantação da logística reversa contribui para a tomada de decisões da empresa e deve ser considerada em todo o ciclo de vida do produto, permitindo um maior campo para atuação não somente referente a matéria prima mas também para desenvolvimento de novos produtos e novos processos.

### Estudos futuros:

- Aplicação da metodologia utilizada neste artigo em outros segmentos da indústria.

### Agradecimento

Ao Grupo de Excelência em Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística – GELOG (CRA-SP). O foco de atuação do GELOG consiste em estudar, desenvolver, inovar e disseminar as práticas de gerenciamento da cadeia de suprimentos e de logística que possam gerar conhecimento às organizações, profissionais, acadêmicos, estudantes e pesquisadores para ampliar a competitividade e sustentabilidade em seus diferentes setores.

Ao Prosup/Capes pelo auxílio por meio da bolsa de estudos ao Programa de Pós Doutorado realizado na Universidade Paulista – UNIP.

Ao Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto, pela orientação no período da minha jornada acadêmica.

### Referências

AMBRÓSIO, V. Planos de marketing: passo a passo, São Paulo: **Ed. Atlas**, 2007.

ARBACHE, F. S. Gestão de logística, distribuição e trade marketing. **Editora FGV**, 2015.

BALLOU, R. H. Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. **Atlas**, 2009.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos-: Logística Empresarial. **Bookman** Editora, 2010.

BERTAGLIA, P. R. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. Editora **Saraiva**, 2017.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D.J. Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: **Atlas**, 2011.

CARVALHO, J. C. D. Logística, 3a Edição. **Edições Sílabo**, Lisboa, 2002.

CHIAVENATO, I. Administração de vendas. **Elsevier**, 2010.

CHRISTOPHER, M. O Marketing da Logística: Otimizando processos para aproximar fornecedores e clientes. **Futura**, 1999.

- COELIS, E. L. Logística Empresarial. IETEC –online, Disponível em: <http://www.ietec.com.br/imprensa/logistica-empresarial/>, 2017
- FIGUEIREDO, S., & CAGGIANO, P. C. Controladoria Teoria e Prática. (2a ed.) São Paulo: **Atlas**, 1997.
- GIL, A. C. Gestão de Pessoas–Enfoque nos papéis profissionais. 1ª edição. **Editora Atlas**, 2001.
- GIL, A. C. Atlas metodologia do ensino superior. São Paulo: **Atlas**, 2010.
- KOTLER, P. Administração de marketing, 2000.
- LAMBERT, D. M., & STOCK, J. R. Strategic logistics management (Vol. 69). **Homewood**, IL:Irwin 1993.
- LEITE, P. Logística Reversa: Meio Ambiente e Competitividade, 2003. São Paulo: **Editora Ciência Moderna Ltda**, 2009.
- MACHADO, J. R., RAPÉ, S. F. L., & SOUZA, S. R. Contabilidade Gerencial e sua Importância para a Gestão e Tomada de Decisão das Empresas Contemporâneas. **Revista Eletrônica de Administração & Ciências Contábeis** (Opet), 11, pp. 1-11, 2015.
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: foco na decisão (3a). **Porto Alegre**, 2011.
- MARTINS, R. S., REBECHI, D., PRATI, C. A., & CONTE, H. Decisões estratégicas na logística do agronegócio: compensação de custos transporte-armazenagem para a soja no estado do Paraná. **Revista de administração contemporânea**, 9(1), 53-78, 2005.
- MINTZBERG, H., & QUINN, J. O processo da estratégia. **Porto Alegre** (RS), 2006.
- MORAIS, M. DE O., BREJÃO, A. S., & NETO, P. L. DE O. C. A LOGÍSTICA REVERSA APLICADA NA FUNDIÇÃO DE ALUMÍNIO AUXILIANDO NA REDUÇÃO DO CONSUMO DE ENERGIA E DE BAUXITA. **Perspectivas Online: Exatas & Engenharias**, 5(12). <https://doi.org/10.25242/885X5122015654>, 2015.
- MURPHY, J. V. Supply chain performance management: it's more than metrics. **Global Logistics & Supply Chain Strategies**, 2004.
- NOCE, G. H. S., FONSECA, J. M. A., & DE ALMEIDA, D. A. LOGÍSTICA REVERSA NAS ORGANIZAÇÕES E NO AMBIENTE CORPORATIVO. **Revista Factus de Administração e Gestão**, 1(3), 1, 2018.
- ORO, I. M., & KLANN, R. C. Avaliação da Capacidade de Julgamento & Tomada Decisão Baseado nas Normas Internacionais de Contabilidade. **Revista Catarinense de Ciências Contábeis**, 16(47), pp .51-68, 2017.
- PASCUCCI, L., & MEYER JR, V. Formação de estratégias em sistemas complexos: estudo comparativo de organizações hospitalares sob a Perspectiva Prática. **XXXV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Anais, Rio de Janeiro: ANPAD, Setembro, 2011.
- PORTER, M. E. **Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York City: Simon and Schuster, 2011.
- RÊGO, ERCE C. M; VALADÃO JR., VALDIR M., SOUZA, LIONARDO DIAS. Gerenciamento de projetos: uma análise a partir da estratégia como prática social. Ampad. **VI Encontro de estudos em estratégia. Bento Gonçalves / RS**, 2013.
- SALIM, C. S., NASAJON, C., SALIM, H., & MARIANO, S. **Administração empreendedora: teoria e prática usando estudos de casos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SAUSEN, J. O. **Gestão estratégica, competitividade e desenvolvimento: um olhar a partir das suas inter-relações**. Desenvolvimento sob múltiplos olhares. Ijuí: Unijuí, 207-267, 2012.

SILVA, L. A. T. Logística no comércio exterior. 2. ed. São Paulo: **Aduaneiras**, 2011.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 Edição. Porto Alegre: **Ed Bookman**, 2005.