

Faculdade de Tecnologia de Americana

**APLICAÇÃO DE LOGÍSTICA REVERSA NO
RAMO DE EDITORAS**

JULIANE MONTEIRO CAMILLO DE TOLEDO

**Americana, SP
2010**

Faculdade de Tecnologia de Americana

APLICAÇÃO DE LOGÍSTICA REVERSA NO RAMO DE EDITORAS

JULIANE MONTEIRO CAMILLO DE TOLEDO

julianetoledo007@hotmail.com

Trabalho Monográfico, desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Logística e Transportes da Fatec-Americana, sob orientação da Prof^a. Me. Diana Cecília Costa Caetano.

Área: Logística e Desenvolvimento Econômico.

**FICHA CATALOGRÁFICA elaborada pela
BIBLIOTECA – FATEC Americana – CEETPS**

T582a	<p>Toledo, Juliane Monteiro Camillo de Aplicação de logística reversa no ramo de editoras / Juliane Monteiro Camillo de Toledo. – Americana: 2010. 40f..</p> <p>Monografia (Graduação em Logística e Transportes). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Orientador: Prof. Me. Diana Cecília Costa Caetano</p> <p>1. Logística reversa 2. Logística I. Caetano, Diana Cecília Costa II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.</p> <p style="text-align: right;">CDU: 658.788.48</p>
-------	---

Bibliotecária responsável Ana Valquiria Niaradi – CRB-8 região 6203

BANCA EXAMINADORA

**Prof^a. Me. Diana Cecília Costa Caetano
(Orientador)**

Prof. Me. Cesar Augusto Della Piazza

Prof. Me. Marco Anselmo de Godoi Prezoto

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a Deus que me ofereceu a oportunidade de realizar este trabalho.

Gostaria de agradecer, profundamente, a minha Mãe e meu Namorado que me acompanharam nesta jornada de três longos anos.

Por último, gostaria de agradecer a todos os docentes do curso de Logística e Transportes por nos proporcionar o conhecimento.

DEDICATÓRIA

Aos professores do curso de Logística e Transportes da
FATEC- Americana

RESUMO

O presente texto conceitua a logística e aprofunda-se na área da logística reversa de pós venda para assim trabalhar com temas referentes à aplicação da mesma em empresas do segmento de editoras. Conseqüência da crescente preocupação com o meio ambiente e com os pontos positivos alcançados pela logística em diversos segmentos industriais, as empresas do ramo de editoras, oferecendo um produto com vida útil muito rápida, implantou em seus sistemas de distribuição a logística reversa (caminho inverso da logística tradicional) para produtos sem uso que assim retornariam a cadeia de suprimentos. A utilização desta ferramenta trouxe assim diversos benefícios através do aproveitamento desses retornos e re-agregação de valor aos mesmos. Assim as empresas deste segmento conseguem não só bons resultados econômicos, mas também um impacto significativo quanto sua previsão de demanda, maior aproximação de clientes, além de uma eficiente ferramenta do marketing verde.

Palavras Chave: Logística reversa, Editoras, Benefícios

ABSTRACT

The present text conceptualizes the logistics and deepens in after reverse logistics unsold goods area in order to work with themes related to the application of the same companies in the publishing segment. Result of growing concern for the environment and the positive achievements for the logistics in various industries, the companies in the business of publishers, offering a product with very short life, implanted in their delivery systems the reverse logistics (reverse flow of traditional logistics) to use products with no use that could return to the supply chain. Using this tool has brought so many benefits by taking advantage of these returns and re-adding value to them. So companies in this industry can not only good economic results, but also a significant impact on its demand forecast, closer to customers, and an efficient marketing tool green.

Keywords: *Reverse Logistics, Publishers, Benefits*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	140
1 CONCEITUANDO A LOGÍSTICA E LOGÍSTICA REVERSA	14
1.1 HISTÓRIA DA LOGÍSTICA	14
1.2 FUNÇÃO LOGÍSTICA	15
1.3 LOGÍSTICA NO BRASIL.....	17
1.4 LOGÍSTICA REVERSA	18
2 LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS VENDA NO RAMO DE EDITORAS	22
2.1 LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS VENDA.....	22
2.1.1. OBJETIVOS DA LOGÍSTICA REVERSA.....	23
2.1.2. RETORNO DE PRODUTOS.....	24
2.1.3. RETORNOS COMERCIAIS	25
2.1.4. DESTINAÇÃO DOS PRODUTOS DEVOLVIDOS.....	26
2.2 RAMO DE EDITORAS.....	27
2.3 LOGÍSTICA REVERSA E EDITORAS	30
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

SUMÁRIO DE FIGURAS

FIGURA 1	19
FIGURA 2	21
FIGURA 3	27
FIGURA 4	32

SUMÁRIO DE QUADROS

QUADRO 1	18
QUADRO 2	28

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas houve um fortalecimento nas idéias de ressurgimento enxuto e proximidade junto ao cliente, o fato ocorreu em decorrência da aplicação logística em diversos segmentos que alcançaram o sucesso (WANKE, 2006; p.28).

Logística é a gestão de fluxos entre funções de negócios. A definição atual de logística engloba maior amplitude de fluxo que no passado. Tradicionalmente as empresas incluíam a simples entrada de matérias-primas ou o fluxo de saída de produtos acabados em sua definição de logística. Hoje, no entanto essa definição expandiu-se e inclui todas as formas de movimentos de produtos e informações [...]. Portanto, além dos fluxos diretos tradicionalmente considerados, a logística moderna engloba, entre outros, os fluxos de retorno das peças a serem reparadas, das embalagens e seus acessórios, de produtos vendidos devolvidos e de produtos usados /consumidos a serem reciclados (DORNIER, 2000 apud, LEITE, 2009, p. 16).

A evolução da logística no Brasil segundo Fleury e Wanke (2009; p.48), aconteceu de maneira rápida em diversos setores como os de bebidas, alimentos e matérias da construção civil que se destacam pelo alto gasto com a implantação da mesma. Desta forma, com cada vez mais empresas vendo os benefícios da logística estima-se que os custos podem atingir um montante de R\$160 bilhões por ano.

Conforme Leite (2009; p. 17):

[...] entendemos a logística reversa como a área da logística empresarial planeja, opera e controla e o fluxo das informações logísticas correspondentes, dos retornos dos bens de pós venda e de pós consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, por meios dos canais de distribuição reversos, agregando-lhes valores de diversas naturezas: econômico, de prestação de serviço, ecológico, legal, logístico e de imagem corporativa.

Para Figueiredo (2009; p. 226):

[...] os clientes esperam que o serviço de pós venda seja um atributo do produto tanto quanto a qualidade, o design, o seu rendimento e seu preço. A satisfação que um produto proporciona não é relacionada apenas ao produto em si, mas também ao pacote de serviços que o acompanha. A função de pós venda é garantir esta satisfação, ajudando a fidelizar clientes e divulgar a boa reputação da empresa também para outros possíveis compradores.

Assim, os maiores objetivos da logística de pós venda o mais evidente pode ser considerado a revalorização dos bens, a obediência as leis ambientais e a busca pela competitividade (LEITE, 2009; p. 203).

A partir do exposto o texto se **justifica** pela relevância que a logística tem conseguido como uma ferramenta de otimização de processos nas organizações como um todo, auxiliando no alcance de objetivos e metas num baixo custo aplicado. Neste cenário a logística reversa de pós venda oferece as organizações oportunidades de lucro e diferencial competitivo quando aplicada corretamente.

Segundo Lacuna (in FIGUEIREDO, FLEURY e WANKE, 2006; jan. de 2002), as iniciativas relacionadas a logística tem trazido considerável retorno as empresas, além de fidelizar clientes, que valorizam as políticas proativas de retorno de produtos, integrando-os novamente na cadeia de suprimentos.

De tal modo, um estudo capaz de avaliar os benefícios de um sistema de logística reversa de pós venda é de grande importância num segmento ainda pouco explorado pelas empresas. Enfatizando assim que diferentemente do estereótipo de alto custos esta implantação pode trazer benefícios econômicos e sociais.

A **pergunta** que buscou-se responder foi: Como utilizar a logística de pós venda como ferramenta competitiva no ramo de editoras?. Já o **problema** foi: A existência de uma barreira ideológica em que o pós venda é considerado um grande centro de custos para as empresa, assim também a ineficiência de distinção para resultados imensuráveis como o ganho ou perda da clientela. Esses pontos seguidos da distancia mantida dos consumidores, podem levar as organizações a estratégias que não oferecem um beneficio adequado, além de trabalho realizado sem resultados eficientes.

As **hipóteses** que se buscou foram: A implantação de um sistema logístico de pós venda para editoras podem ser consideradas viáveis pelos pontos que podem oferecer como: Maior lucratividade para empresas, através da venda do material retornado para empresas de reciclagem e ocasionalmente na utilização deste material dentro da cadeia produtiva; Diferencial competitivo perante os concorrentes,

através de um feedback sobre a quantidade de material não consumido, melhor distribuição dos produtos em pontos de venda, feedback quanto a aceitação do produto pela clientela, Proximidade ao cliente, quando em atendimento de solicitações de produtos obsoletos/ edições passadas, Marketing eficiente através de degustação de produtos retornados e, Apoio social quanto a questões ambientais, através da ferramenta de marketing como uma empresa engajada com a proteção do meio ambiente.

Como **objetivo geral** teve-se: Estudar a importância da logística reversa de pós venda nas organizações do ramo de editoras, visando expor os principais benefícios conseguidos implantando-se tal sistema assim garantindo a vantagem competitiva.

Já os objetivos específicos foram: Realizar um levantamento bibliográfico sobre o tema “logística reversa de pós venda”, e assim identificar a origem de sua aplicação e os pontos que podem influenciar a implantação do sistema e descrever os processos que fazem parte do sistema; Descrever a situação atual da logística reversa de pós venda no país para se observar os pontos que podem ser melhorados e, Identificar os principais benefícios que podem ser alcançados implantando-se tal sistema para análise sobre a viabilidade de implantação (custo-benefício), também quanto à sustentabilidade e ferramenta de marketing.

Para a **metodologia** foi utilizada a pesquisa teórica e exploratória, através de um levantamento bibliográfico de livros, publicações, artigos, sites e monografia que contenham informações referentes ao tema proposto. Desta maneira esta etapa pode abordar qualitativamente o assunto em questão quanto a seu surgimento e empregabilidade nas empresas e mapeamento das variáveis de resultados do processo de logística reversa de pós venda. Utilizou-se também a pesquisa de campo através da visitação da unidade da empresa Treelog Logística na cidade de Osasco e entrevista com o diretor de distribuição Ricardo Garrido, conforme descritos nos capítulos que se seguem. Tomando assim como base as análises, será possível identificar os principais benefícios da implantação do sistema de logística reversa de pós venda quanto a diversos aspectos, dentre eles, ambientais, sociais e

econômicos. Após análise foi possível a conclusão final sobre o alcance da vantagem competitiva utilizando-se da logística de pós venda.

O trabalho foi estruturado em três capítulos, sendo que o **primeiro** conceitua a história da logística, como foi sua inclusão nas rotinas empresariais e como o processo de deu no Brasil, abordou-se também o conceito da logística reversa e sua divisão em dois segmentos (pós consumo e pós venda) , o **segundo** discute fatores da logística reversa de pós venda, como algumas particularidades, a atual condição do segmento editorial no país e aplicação da logística reversa e tal segmento.

Com base nas informações conseguidas a partir dos estudos realizados no capítulo anterior, o capítulo quatro se reserva às **Considerações Finais**.

1 CONCEITUANDO A LOGÍSTICA E LOGÍSTICA REVERSA

Através do tempo a logística se mostrou uma importante ferramenta estratégica nas guerras e em empresas, desta forma cada vez mais compreendida entre os meios da sociedade se desenvolveu e hoje é considerada imprescindível tanto em organizações quanto num âmbito social.

1.1 HISTÓRIA DA LOGÍSTICA

Conforme Larrañaga (2008; p. 31):

A palavra logística tem origem no verbo francês loger, que significa alojar e que era utilizada para identificar o abastecimento militar de grandes exércitos com tudo o que era necessário para a batalha na linha de frente, longe de suas bases e recursos.

A prática da logística e seu gerenciamento segundo Christopher (2007; p. 02) não são idéias novas. Para ele a logística é utilizada desde a construção das pirâmides até ações contra a fome em países africanos.

Para Novaes (2007; p. 31), a logística está essencialmente ligada a tomada de decisões militares, como avançar com as tropas no momento certo, com munições em quantidades adequadas, além de equipamentos e socorro médico.

Conforme Christopher (2007; p. 02) muitas guerras têm sido vencidas graças às capacidades logísticas, ou a falta das mesmas. E com este histórico de sucesso, foi notada pelas organizações empresariais como elemento vital para a vantagem competitiva.

A logística tornou-se uma atividade empresarial mais evidente a partir da segunda guerra mundial, quando por consequência de várias atividades relacionadas ao fluxo de materiais em toda a cadeia de suprimentos houve a necessidade de respostas rápidas, controle e transporte em alta frequência e quantidades fracionadas (LEITE, 2009; p. 02).

Inicialmente logística desenvolveu-se dentro de áreas como marketing ou produção e era utilizada para os atendimentos destas mesmas. Atualmente este segmento abrange uma maior amplitude de fluxos, incluídos todos os movimentos dos produtos e informações (DORNIER, ERNST e FENDER, 2007; p. 37-39).

Para Ballou (2008; p. 37) a logística atualmente pode ser empregada em diversos segmentos administrativos como bancos, hospitais e escolas e outros prestadores de serviços, que ainda sofrem com problemas logísticos de suprimentos e ainda não o reconhecem como ferramenta estratégica.

Conforme Larrañaga (2008; p. 35-37) o desenvolvimento da logística empresarial como a conhecemos nos dias de hoje pode ser dividido em três diferentes momentos:

- Anterior a década de 50, ainda não havia uma real noção do segmento; porém as operações logísticas eram utilizadas pelo exercito americano durante a segunda guerra mundial
- Entre a década de 50 e 80, através de um grande avanço do marketing foi necessário desenvolver estudos para a minimização dos custos logísticos dos transportes.
- Pós década de 80, os avanços tecnológicos se incorporaram a logística de forma a expansão conceitual e pratica, com fornecedores e clientes.

1.2 FUNÇÃO LOGÍSTICA

A logística empresarial pode ser entendida como aquela que gerencia atividades de movimentação e armazenagem tanto nos fluxos de produtos, desde os fornecedores até os consumidores finais, assim também como os fluxos de informações (BALLOU, 1993; p. 24).

Para CLM- Council Logistics Management (2010; p. 114) a logística é considerada:

O processo de planejamento, implementação e procedimentos de controle para transporte e armazenagem de produtos e serviços, e informações relacionadas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com a finalidade de satisfazer os requisitos dos cliente de forma eficiente e eficaz.

Larrañaga (2008; p. 34) defende que a logística tem a função de oferecer aos clientes os níveis de serviços desejados através de atividades como: localização industrial, previsão de demanda, transporte e logística reversa. Para ele a logística proporciona a vantagem competitiva que trás as organizações uma duradoura posição de superioridade para com os outros concorrentes, diferenciando-os aos “olhos do cliente”. Para ele quando um sistema logístico é implantado eficientemente, pode se obter significativa redução de custo no produto final, o que permite uma melhora no padrão de vida da sociedade.

A logística pode ser considerada como uma atividade humana essencial, uma vez que sua principal missão é disponibilizar bens e serviços (LEITE, 2009; p. 2). Para Meireles (2008), ela é um também um dos grandes obstáculos para o desenvolvimento das empresas e por isso é necessário que haja uma transformação na cultura empresarial, habilitando profissionais e modernizando a infra estrutura do país.

O crescente fornecimento de serviços e produtos dentro do conceito da aplicação logística, planejamento, produção, distribuição e armazenagem; introduzem também o conceito da responsabilidade do retorno desses produtos (usados ou não) aos corretos destinos. Assim, não só mais buscando pelos lucros em suas transações, o papel das empresas modernas é atender também uma variedade de interesses sociais, ambientais e governamentais – o que garante a lucratividade em longo prazo (LEITE, 2009; p. 15).

1.3 LOGÍSTICA NO BRASIL

Por apresentar uma vasta extensão territorial além de uma distribuição populacional irregular, o Brasil encontra ainda grandes dificuldades na distribuição física de bens. O país mantém ainda baixos índices no emprego de modais fluviais e ferroviários, optando assim pela ampla utilização do modal rodoviária que na maioria dos estados brasileiro podem ser considerados de regular a ruim. (LARRAÑAGA, 2008; p. 46)

Segundo Leite (2009; p.05) no Brasil a logística teve o seu grande boom, a partir da estabilização da moeda na década de 90. Conseqüências de um expressivo desenvolvimento e transações empresariais nas mais diversas cadeias industriais e agropecuárias, além de privatizações em diversos modais e presença acentuada de operadores logísticos estrangeiros.

Para Fleury (1998) o maior responsável pela inserção da logística no país foi o crescimento do comércio internacional. Para o autor o Brasil ainda não apresentava infra estrutura ou praticas burocrática adequadas, as quais tiveram de ser estabelecidas para que se alcançasse o sucesso na nova área.

Atualmente, durante a reestruturação das empresas brasileiras, a fim de alcançar níveis mais eficientes nas operações logísticas, diversas organizações optaram pela terceirização de tal serviço. Fato que representa o pagamento a terceiros de 63%, em um total de R\$192 bilhões gastos com a logística anualmente no país (BARROS, 2009).

Segundo Leite (2009; p. 214) os serviços de logística reversa que são oferecidos pelas empresas terceirizadas atualmente tem um grande amplitude como: coleta, separação, comercialização de resíduos além de operação com embalagens retornáveis.

Para Fleury (2006; p. 316) os principais motivadores da terceirização parcial ou total dos processos logísticos em uma organização são idealizados como uma serie de ganhos, redução ativa e custos operacionais, usufruto de tecnologia de ponta e concentração nos processos chave da empresa.

Quadro1: Principais Atividades Logísticas Terceirizadas

Modalidade	% empresas
Transporte de suprimento	94%
Transporte de Distribuição	92%
Desembarço aduaneiro	88%
Transporte de transferência	86%
Gerenciamento de risco no Transporte	79%
Logística reversa	66%
Armazenagem	64%
Gerenciamento do transporte Intermodal	61%
Definição do perfil de frota	51%
Definição de rotas	50%
Desenvolvimento de projetos/ soluções	48%
Milk Run	42%
Cross docking	41%
Gestão Integrada das operações logísticas	26%
Montagem de kits	26%
Auditoria de fretes	25%
Serviço ao cliente	18%
Gestão de estoques	10%

Fonte: Panorama Terceirização Logística no Brasil

2009- COPPEAD

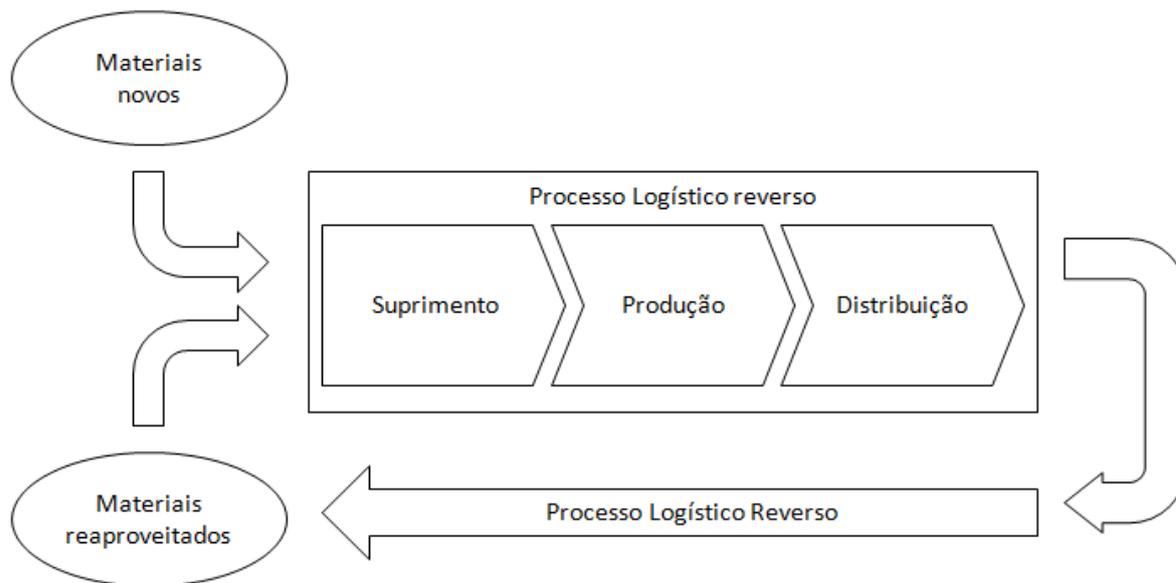
No quadro 1 é possível verificar a percentagem das empresas que afirmam terceirizar diversas atividades logísticas, podemos observar que no âmbito logística reversa cerca de 66% das empresas utilizam o serviço terceirizado.

1.4 LOGÍSTICA REVERSA

A logística reversa pode ser entendida como a realização do caminho inverso, feito uma vez pelo produto até o consumidor final, onde o material retorna até o fabricante onde ocorre posteriormente a destinação correta (ROGERS; TIBBEN-LEMBKE; 1998, p. 20)

Como segue na figura 1, um pequeno esquema que demonstra a entrada de produtos novos ou remanufaturados, passando pelos processos logísticos e podendo retornar a cadeia de suprimentos num processo infinito.

Figura 1: Representação esquemática dos processos logísticos diretos e reversos



Fonte: Lacerda (2006; p. 477)

Para Rogers e Tibben- Lembke (1998; p. 17) a logística reversa e pode ser compreendida como:

Processo de planejamento, implementação, controle eficiente, custo efetivo baixo de matéria prima, inventario de processo, produtos acabados e informações relacionadas desde o ponto de consumo até o ponto de origem a fim de recapturar o valor ou descarte apropriado.

Na década de 70 já havia estudos que tratavam da logística reversa, focando ainda no âmbito da reciclagem de materiais retornados. O tema ganhou espaço nas grandes organizações só na década de 90, por decorrência do aumento de produtos retornados isto pode ser considerado uma consequência da tendência ao lançamento de novos produtos, cada um destinado a consumidores específicos. Como consequência, a quantidade de produtos que retornam a cadeia de suprimentos é cada vez maior – estando os produtos usados ou não. (LEITE, 2009; p.15)

Conforme Lacerda (2006; p. 476) existem varias questões que influenciam as organizações na aplicação da logística reversa como segue:

- Questões Ambientais - legislação ambiental é tendenciada a responsabilizar as empresas por todo ciclo de vida do produto fabricado;
- Diferenciação por serviço - clientes buscam empresas proativas para retorno dos materiais (estrutura de recebimento, classificação e expedição);
- Redução de custos - retornos financeiros da reutilização, reciclagem ou venda de materiais retornados

Outras características como produtos verdes, muitas vezes até sem embalagens, fato que influi diretamente na política de gestão logística, necessidade crescente de cada vez mais reaproveitar embalagens e a visualização do transporte como processo de impacto ambiental; também são pontos motivadores para a implantação de um sistema de logística reversa (DORNIER, ERNST e FENDER, 2007; p. 208).

De acordo com Leite (2009; p.15):

Atualmente, tornou-se impossível ignorar os reflexos que o retorno dessas quantidades crescentes de produtos de pós venda e de pós consumo causam nas operações empresariais. O retorno de produtos de pós venda em grande quantidade devem ser equacionados, sob a pena de interferir nas operações e na rentabilidade das atividades da empresa.

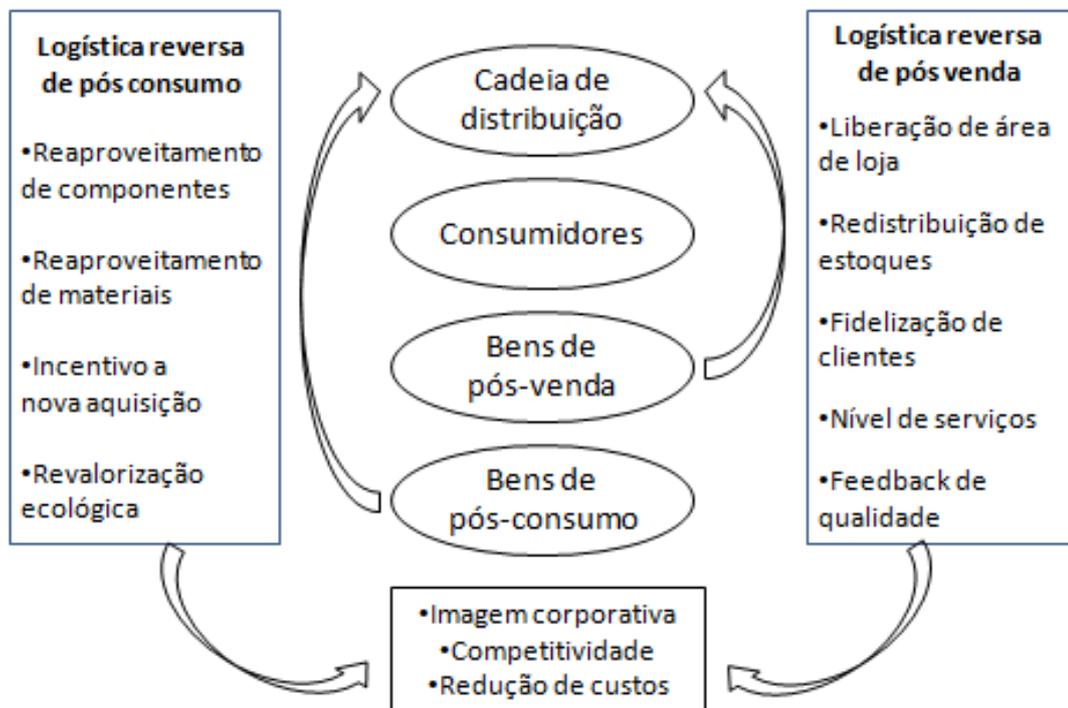
Conforme Leite (2009; p. 18), existe uma distinção necessária em dois âmbitos independentes da logística reversa:

- Logística reversa de pós consumo: bens descartados após a utilização dos mesmos, que retornam a cadeia de suprimentos agregando valor a estes, não mais úteis aos proprietários originais;
- Logística reversa de pós venda: bens descartados com pouco ou nenhum uso, que retornam a cadeia produtiva; o objetivo é gerar

valor sobre o produto devolvido ou destiná-los a melhor opção de descarte.

Como demonstrado na figura 2, um esquema que diferencia resultados alcançados implantando-se o sistema de logística reversa de pós-consumo e pós-venda.

Figura 2: Logística reversa- agregando valor



Fonte: Leite, 2009; p. 188

Passamos então, a fase de um entendimento logístico e aplicação real do mesmo, não só pelo modismo global que o cerca, mas na verdadeira reestruturação das organizações para que as ferramentas sejam realmente benéficas a empresa.

2 LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS VENDA NO RAMO DE EDITORAS

A logística reversa no ramo empresarial de editoras vem se mostrando de grande importância, uma vez que serve como aliada aos retornos de produtos não comercializados e que pelo sistema de consignação podem voltar aos centros de distribuição e receber a destinação adequada.

2.1 LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS VENDA

Segundo Leite (2009; p. 187) a logística reversa de pós venda é a responsável pelo planejamento e controle de fluxos correlativos a produtos com pouco ou nenhum uso que por diversas razões volta a cadeia de distribuição direta visando agregar valor de alguma maneira. Para o autor os produtos podem ser de natureza durável, semidurável ou até mesmo descartável.

Para Leite (2009; p. 187) os motivos desses retornos podem ser notificados como: “erros no processamento dos pedidos, garantia dada pelo fabricante, defeitos ou falhas de funcionamento do produto, avarias no transporte, entre outros”. As quantidades dos produtos devolvidos podem variar de acordo com as principais características do produto, como por exemplo o nível de giro de estoque, o nível de comercialização do produto no mercado e até mesmo o sistema de comercialização estabelecido.

Ainda conforme Leite (2009; p. 186):

A assistência técnica de pós venda, constituída pelas redes de logística reversa interna e externa, é uma das atividades de grande impacto na fidelização de cliente, na imagem de marca e empresarial.

Apesar do relacionamento com o cliente na fase do pós venda ser hoje um ponto crucial para o sucesso da empresa nos dias atuais, a prática do relacionamento contínuo, proporcionada por um bom serviço de pós venda ainda é muito deficiente (NOVAES, 2007; p. 14).

Para Leite (2009; p. 187) varias empresas atualmente utilizam a logística reversa de pós venda através de empresas terceirizadas especializadas em oferecer este tipo de serviço. Assim pode-se atender a diversos mercados sendo eficiente em relação a competitividade, recuperação de valor, economia de produtos e obediência as legislações do país.

Para Hijjar (2006; p. 146) o sistema logístico tem como principal objetivo garantir níveis de serviços satisfatórios aos clientes, desta forma a qualidade deste serviço deve ser monitorada continuamente para que o resultado da ferramenta de marketing realmente de bons resultados.

Segundo Leite (2009; p.10) os canais mais comuns onde são aplicados a logística reversa de pós venda nos dias atuais são: e-commerce, que detém nos Estados Unidos uma média de 30% em devoluções condizentes a não conformidade na expectativa dos clientes; embalagens retornáveis e lojas de varejo.

2.1.1. OBJETIVOS DA LOGÍSTICA REVERSA

Para Leite (2009; p. 202) o principal objetivo da logística reversa de pós venda é a revalorização econômica dos bens que retornaram a cadeia, obediência a legislação e diferencial competitivo perante os concorrentes.

Para a re-capturação no valor (financeiro ou na imagem da organização) pode-se dividir nas maneiras como abaixo:

- Revenda no mercado primário e secundário

Segundo Leite (2009; p. 204) a revenda em mercados primários são encaminhadas a itens que foram remanejados em estoque por questões comerciais. Já para o mercado secundário são repassados produtos em que foram feitos reparos ou remanufatura, lembrando que neste ultimo restrições podem ser feitas quanto à retirada de etiquetas e rótulos.

- Canibalização, remanufatura, reciclagem industrial e disposição final

Para produtos em que a valorização dos mesmos não sejam possíveis através de reparos e consertos outras destinações podem ser dadas para alcançar o objetivo do sistema, como exemplos temos a reciclagem, disposição final (transformando produtos em energia térmica ou elétrica) e a comercialização de componentes.

2.1.2. RETORNO DE PRODUTOS

Segundo Leite (2009; p. 19) a logística reversa de pós venda deve seguir uma divisão clara quanto aos motivos de retorno como segue:

- Garantia/ Qualidade

Para Leite (2009, p; 19), retornos por garantias podem ser definidos como aqueles que “[...] apresentam defeito de fabricação ou de funcionamento (verdadeiros ou não), avarias no produto ou embalagem etc”. Assim depois de submetidos a consertos podem retornar ao mercado e ser comercializados.

- Comerciais

Caracterizam-se além de embalagens retornáveis, erros de expedição, mercadoria em consignação e excesso de estoques em canais de distribuição (LEITE; 2009; p. 19).

- Substituição de componentes

Podem ser estabelecido com retorno para reparos ou consertos e após retornam ao mercado primário ou secundário (LEITE; 2009; p. 20).

2.1.3. RETORNOS COMERCIAIS

Conforme Leite (2009; 191):

Na classificação 'retornos comerciais' são destacadas duas grandes subdivisões: retornos contratuais e retornos não contratuais, envolvendo movimentos logísticos reversos de mercadorias devolvidas devido a erros de expedição, excesso de estoque no canal de distribuição, em consignação, liquidação de estação de vendas, pontas de estoque etc.

Segundo Garrido (2010) o sistema mais utilizados entre editoras, distribuidoras, varejista e jornalheiros é o sistema de consignação estabelecido em contrato.

2.1.3.1. CONTRATUAIS

Para Leite (2009; p. 193) retornos contratuais comerciais podem ser definidos "na qual existe acordo prévio entre as partes", estes acordos pré-definidos podem tratar de prazos, responsabilidades de estoque e o processo de retorno do material.

Segundo Leite (2009; p. 193) se enquadram em retornos comerciais contratuais: produtos em consignação, embalagens retornáveis – tanto primárias, secundárias e de unitização, retornos para ajuste do estoque no canal de distribuição e espaço dentro das lojas, produtos sazonais e de baixa rotação.

2.1.3.2. NÃO CONTRATUAIS

Conforme Leite (2009; p.191) o retornos não contratuais muitas vezes sofrem influência direta da legislação do país em que o produto é comercializado, no entanto atualmente várias empresas vêm adotando políticas mais flexíveis de devolução de produtos, utilizando esta estratégia como um diferencial competitivo junto aos clientes.

Ainda segundo Leite (2009; p.192) podem ser considerados retornos não contratuais as devoluções: diretas ao fornecedor devido erro de varejistas, produto com defeito ou problema de qualidade e erros de expedição.

2.1.4. DESTINAÇÃO DOS PRODUTOS DEVOLVIDOS

Os produtos retornados devem ser examinados e encaminhados ao destino. Esta então é considerada a mais difícil tarefa, uma vez que o transporte do material retornando a cadeia pode sair com altos custos que dificultam a compensação monetária do processo (LEITE, 2009; 197).

Para Leite (2009; p. 197-198) o segmento de destinação está dividido nas seguintes formas:

- Venda no mercado primário

Produtos que retornam a cadeia devido à estruturação de estoques ou erros de separação/documentação são repassados a cadeia de distribuição e vendidos novamente.

- Reparação e Conserto

Produtos onde é necessária a reparação ou conserto e podem ser comercializados em mercados secundários.

- Doação

Produtos muitas vezes obsoletos que são doados beneficiando a imagem da organização.

- Desmanche

Artigos salvos de acidentes e/ou com componentes de alto custo que poderão ser utilizados em produtos similares.

- Remanufatura

Produtos com defeito de fabricação que são refeitos e encaminhados mercados secundários.

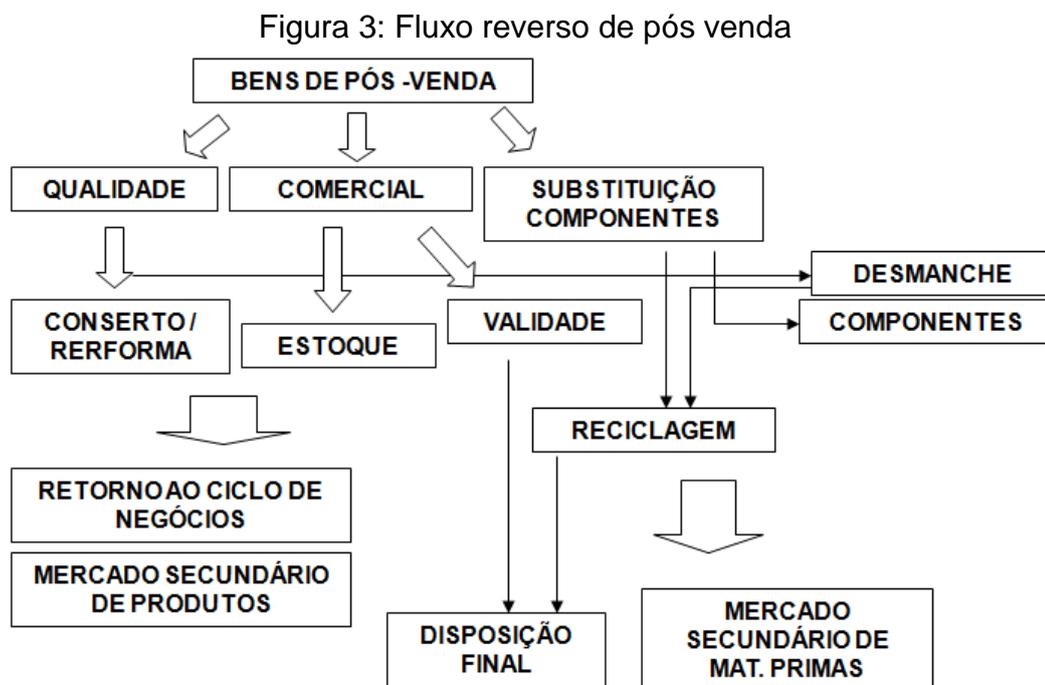
- Reciclagem Industrial

Produtos são comercializados para empresas especializadas em reciclagem.

- Disposição final

Produtos sem disposição, são encaminhados a aterros sanitários.

Abaixo na figura 3, demonstrou-se a destinação dos produtos retornados pela logística reversa de pós venda e seus potenciais destinos, desta forma podemos observar que cada natureza de entrada (comercial, qualidade ou substituição) tem muitas vezes caminhos específicos já pré-determinados. Para que tal atividade seja realizada de maneira apropriada é necessária a classificação das condições dos produtos os destinando para disposições compatíveis.



Fonte: Leite (2003)

2.2 RAMO DE EDITORAS

As revistas podem ser consideradas uma das mídias mais antigas do país e num panorama mundial divulgado pelo Instituto Nielsen em 2009, 76% dos

brasileiros consideram este meio de comunicação confiável. Atualmente três editoras encabeçam a produção de revistas no país: Editora Abril, Editora Globo e Editora Três (LEVIN, 2009).

Conforme Leite (2009; p. 2009)

O setor editorial de revistas é apontado pela literatura como um dos mais expressivos em termos de retorno de produtos, devido a alta pericibilidade das revistas em geral.

O setor adota o sistema de venda consignada em cascata, conforme Leite (2009; p. 199) “da empresa distribuidora para os centros de distribuição e destes para as bancas e revistarias em cada região”.

Incentivada também pela nova lei de política nacional de resíduos sólidos, onde é idealizado o princípio de “poluidor-pagador”, as organizações tem agora mais um motivo para a implantação da logística reversa para seus produtos. A lei prevê a coleta e adequada destinação dos produtos. (UCHÔA, 2010).

Abaixo o quadro 2 apresenta o índice de retorno de bens de pós venda nos Estados Unidos. Podemos observar que segmento de editoras de revistas tem o maior índice apresentado, com uma média de 50% do material total disponibilizado para comercialização retornando à cadeia.

Quadro 2: Porcentagem de Retornos de Bens de Pós-Venda nos Estados Unidos

Ramo de Atividade	Porcentagem média de Retorno
Editoras de Revistas	50%
Editoras de Livros	20-30%
Distribuidoras de Livros	10-20%
Distribuidoras de Eletrônicos	10-12%
Fabricantes de Computadores	10-20%
Fabricantes de CD-ROMs	18-25%
Impressoras para Computador	4-8%
Peças Indústria Automotiva	4-6%

Fonte: Rogers e Tibben-Lembke (1998; p. 7).

2.2.1. EDITORAS BRASILEIRAS

2.2.2.1. EDITORA ABRIL

Fundada em 1950 por Victor Civita, a Grupo Abril – inicialmente formado pela Editora Abril ocupava na época apenas três cômodos e tinha como foco principal a impressão de revistas infantis (Grupo Abril).

Segundo Levin (2009) o Grupo Abril foi líder de 22 dos 25 segmentos em que opera, constituindo-se de aproximadamente de 300 títulos a organização tem participação em praticamente todas as instituições públicas.

A empresa Treelog, conhecida como o braço logístico do Grupo Abril, movimenta em seu centro de distribuição mais de 1,3 bilhões de exemplares anuais e atingem em sua distribuição mais de 33 mil pontos de venda. A logística reversa dos exemplares (revistas e brindes) é aplicada em aproximadamente 430 milhões de itens por ano conforme Garrido (2010).

Em visita ao centro de distribuição da empresa TreeLog em Osasco foi possível a percepção de uma grande infra-estrutura física e tecnológica. Para a infra-estrutura física observou-se grandes centros de trabalho, divididos conforme segmentação da atividade, como por exemplo: roteirização, atendimento a assinantes, atendimento a distribuidores regionais, além do centro de distribuição “armazém”- áreas de *picking* (separação), docas e armazenamento, áreas de lazer como campo de futebol e área verdes de descanso. Na infra-estrutura tecnológica além de muitas ferramentas como computadores, a organização conta com software especialmente desenvolvido para a atividade, além de empilhadeiras e caminhões.

2.2.2.2. EDITORA GLOBO

Fundada em 1952, e editora foi incorporada pelo jornalista Roberto Marinho as Organizações Globo em 1986. A empresa tem entre seus títulos mais importantes revistas como *Época*, *Galileu*, *Marie Claire* e *Pequenas Empresas & Grandes Negócios*. (Editora Globo)

2.2.2.3. EDITORA TRÊS

A empresa fundada em 1972 e é conhecida como a terceira maior editora do país. Entre seus títulos mais importantes detém a publicação das revistas semanais ISTOÉ, ISTOÉGENTE, ISTOÉ DINHEIRO.

Segundo Leite (2009; p. 190) a quantidade das publicações vem crescendo mundialmente, portanto é necessário que o sistema de produção gráfica inclua a logística reversa de pós venda em seus custos. Uma vez que a implantação eficaz do sistema permita agilizar o setor quanto a demanda de produção e reduzir conseqüentemente as devoluções.

Para Leite (2009; p. 190) como a produção do segmentos das editoras é, na maioria das vezes, em larga escala os custos logísticos podem representar uma porcentagem muito pequena diante do valor do produto final, o que facilita a implantação de um sistema logístico de pós venda nas organizações deste ramo.

2.3 LOGÍSTICA REVERSA E EDITORAS

Conforme Leite (2009; p. 196):

O ramo empresarial de editoras é caracterizado por dificuldades inerentes de previsão de vendas e pela rápida obsolescência de seus produtos, necessitando organizar sua logística reversa com eficiência, pois, normalmente, é a operação vital para a lucratividade do setor.

2.3.1. ENCALHE

Segundo Leite (2009; p. 199-200) a principal preocupação logística no ramo das editoras é caracterizada pelo retorno dos produtos não comercializados, segundo o autor “as revistas não vendidas passam a ser chamadas de encalhe”. No cenário atual cerca de 50% das publicações retornam aos centros de distribuição como encalhe, aonde são destinados conforme interesse da empresa.

Para Garrido (2010) uma determinada quantidade de encalhe pode ser estabelecida com a “ideal” (variando de edição para edição, localidade de venda e

temática abordada pela revista), desta forma vale ressaltar que o encalhe é um mal necessário para que haja controle real e acompanhamento contínuo das demandas de forma singular, tratando cada conforme suas características.

2.3.2. ESMAGAMENTO

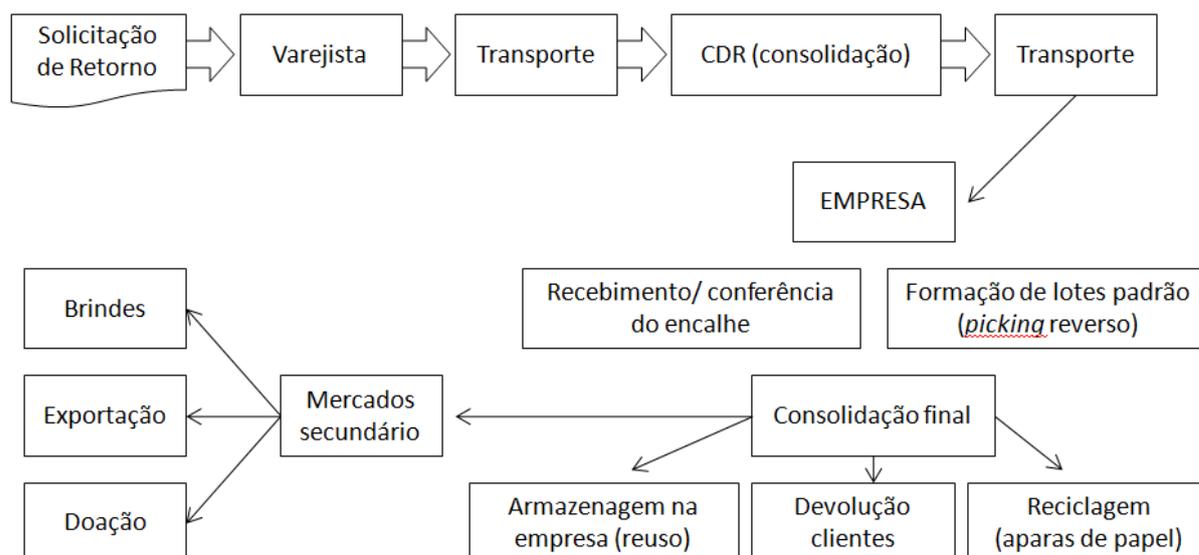
Conforme Garrido (2010) o esmagamento acontece quando não há encalhes, ou seja, todos os exemplares foram vendidos. Um esmagamento padrão é definido levando em conta a média de venda de cada ponto, considera-se para o estabelecimento desta média algumas variáveis similares aos utilizados com os encalhes.

O esmagamento de um determinado título (revista) em um período determinado apesar de ser um resultado positivo, pois se efetuou a comercialização de todas as unidades naquele ponto de venda, tem como consequência maior o embaciamento da real demanda do produto, ou seja, não é possível a visualização do potencial de venda do produto uma vez que não há contabilização das procuras (perdas de venda) que aconteceram depois que o produto foi totalmente vendido. (GARRIDO, 2010)

2.3.3. FLUXO REVERSO

O fluxo da aplicação da logística reversa se inicia com a “chamada de encalhe”, nesta fase o varejista é notificado do término do prazo de venda e exposição da publicação em bancas. Os encalhes então são devolvidos e o acerto financeiro é feito com o centro de distribuição pelo sistema de consignação. No centro de distribuição são realizadas atividades de recebimento e contagem/conferência dos itens retornados, nesta fase, se houver alguma divergência quanto ao valor ou a quantidade de produtos retornados, é realizada a correção junto ao varejista. Após a consolidação dos itens a empresa os destina as disposições dispostas em contratos, devolução ao cliente, reciclagem, armazenagem ou mercados secundários (LEITE, 2009; p. 199-200).

Figura 4: Mapeamento do fluxo reverso de publicações na empresa



Fonte: Leite (2009; p 199)

O transporte reverso- figura 4, até os centros de distribuição, segundo Garrido (2010) são feitos através dos mesmos meios utilizados na distribuição, desta maneira diminuindo os custos da logística aplicada; o modal rodoviário (utilizado para poucas distâncias) leva os exemplares até o varejista, e ao retornar trás os encalhes do período anterior.

2.3.1. A DEMANDA E O ENCALHE

Segundo Garrido (2010) quantidade de publicações impressas podem ser estabelecidas combinando-se determinadas variáveis: histórico de venda da publicação por temática, histórico de venda do título nos últimos meses e o número de encalhes considerado “ideal”, este destinado para posterior retorno, podem ser utilizadas também informações geográficas e culturais para a realização da previsão da demanda.

Segundo Garrido (2010) o processo de distribuição logística no ramo empresarial de editoras pode ser dividido em diferentes etapas:

- Planejamento de reparte (macro e micro)

Tanto para as distribuições aos varejistas (regionais) e aos pontos de vendas o reparte é feito de acordo com o histórico de venda, política da editora, segmentação dos pontos de venda (conforme a localização de cada um; escolas, bairros), política de encalhe, eventos regionais, público alvo e ações promocionais.

- Projeção de vendas

Onde se ocorre o acompanhamento do fluxo de informações quanto à velocidade de vendas efetuadas naquela edição, permite-se assim correções, quando necessário, na redistribuição dos produtos e análise para futuras previsões.

- Resultados das vendas apuradas

Realização da análise comparativa reunindo informações sobre estratégia utilizada para o alcance do objetivo e as apurações finais das vendas; nesta última é feita a contagem dos encalhes retornados ao centro de distribuição e as informações quanto ao esmagamento padrão e quantidade de encalhe ideal são levadas em conta para o fechamento do processo. As informações são armazenadas em banco de dados que permitem a utilização em previsões futuras.

Desta forma é possível compreender a real importância do encalhe para a confiabilidade das informações sobre as vendas realizadas e o acompanhamento do potencial de venda de cada produto. É importante ressaltar que além do suporte para a previsão de demandas oferecido pelos encalhes retornados, estes mesmos podem ter seu valor total ou parcialmente recuperados através de ações que só podem ser realizadas devido a implantação da logística reversa de pós venda.

2.3.2. DESTINOS

Segundo Leite (2009; p. 200) a aplicação da logística reversa de pós venda permite diferenciação competitiva perceptíveis diretamente aos clientes, tanto

ecologicamente (respeitando as legislações) quanto ao relacionamento com o cliente.

Não só a importância do retorno do produto até o centro de distribuição pode ser levado em conta, mas também o seu destino posterior.

Foi possível durante a visita ao centro de distribuição Treelog a observação de diversas atividades feitas posteriormente a chegada dos encalhes como a contagem manual de cada um dos itens para cada título (revista), a consolidação de itens que conforme contrato deveriam retornar aos seus fabricantes, a separação de revistas em bom estado para fins de degustação, armazenamento, doação e envio dos produtos para reciclagem.

2.3.2.1. RECICLAGEM

Segundo o site Ambiente Brasil o papel utilizado nas revistas é considerado reciclável; um dos principais benefícios da reciclagem do mesmo é a redução nos custos das matérias primas como madeira, água, energia além da redução do lixo em si. Esse material depois de reciclado pode ser utilizado em itens como: caixas de papelão, envelopes, cadernos e livros.

Segundo Garrido (2010) o destino para reciclagem representa uma ação sustentável para a organização em uma visão ecológica. Os encalhes em aparas de papel devem ser vendidos a empresas detentoras de certificação ISO 14000 o que comprova a seriedade da operação e nenhum desvio irregular do material. Conforme Leite (2005) cerca de 30% dos encalhes retornados ao centro de distribuição são enviados para a reciclagem.

Para o Grupo Abril (2008) não só as aparas de papel são reaproveitadas através da reciclagem industrial. Segundo o grupo os plásticos resultantes dos processos logísticos são encaminhados a uma empresa terceirizada para o seu gerenciamento, a sucata causada pelo processo tem sido reciclada ou vendida no mercado, as madeiras de *pallets* que não são mais utilizados são encaminhados a lavadoras industriais e reaproveitadas.

2.3.2.2. DEGUSTAÇÃO

Os encalhes retornados podem ser utilizado também como uma eficiente ferramenta de marketing como o da “degustação”, considerado como reuso, esta estratégia permite ao cliente experimentar determinada revista através da consulta do conteúdo impresso (LEITE, 2009; p. 200)

2.3.2.3. DOAÇÃO

Conforme Leite (2005) “o tratamento dos encalhes também podem servir como fonte para projetos que visem à educação e o bem-estar”. A distribuição de encalhes em instituições de ensino público segundo o autor podem oferecer um canal de comunicação e informação antes não acessível a estas pessoas.

2.3.2.4. ARMAZENAGEM

Segundo Garrido (2010) a armazenagem de um determinado percentual de cada exemplar retornado podem ser utilizados como serviço ao cliente quando o mesmo solicita revistas de edições passadas que por algum motivo não foram adquiridas, este fato é considerado muito comum para exemplares que levam peças de coleções como enciclopédias, recursos áudio visuais, entre outros. Para Leite (2009; p. 200) esta atividade pode melhorar significativamente a imagem da empresa para com o cliente, criando um relacionamento de confiança.

2.3.3. CUSTOS LOGÍSTICOS

Segundo Leite (2009; p. 200) o agrupamento de todos os custos logísticos empregados para aplicação da logística reversa de pós venda no ramos de editoras, desde a mão de obra para o tratamento do encalhe até os custos de movimentação dentro do armazém e transporte rodoviário para retorno, chegam a gerar um custo de aproximadamente 0,3% das vendas. O autor defende que o custo é aparentemente baixo levando em conta que o mesmo material terá a si o valor agregado vistos anteriormente.

Para Garrido (2010) como formas de aperfeiçoar a logística reversa de pós venda no setor de editoras podemos não só tratar dos produtos retornados mas também dos meios com os quais retornam. Como exemplo temos a manutenção preventiva dos veículos que fazem a movimentação dos produtos, troca de combustíveis fósseis, otimização de roteiros de entregas e compartilhamento de cargas, desta forma reduzindo os índices de CO2 emitido e reduzindo gastos de transporte.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É evidente nos dias atuais o crescimento não só do consumo de produtos em si, mas também das exigências sociais, econômicas e qualitativas por parte da sociedade consumidora. Podemos atribuir este fato como consequência da chamada “globalização”, a qual unifica e destrói as fronteiras de uma área onde ainda não se conhece os limites: o conhecimento. Neste cenário, onde a informação é o grande ponto crucial para se cativar clientes, com produtos que satisfaçam as necessidades e que ainda sejam ecológica e socialmente corretos, é possível encontrar ramos empresariais como o de editoras que conseguem unir produtos de qualidade, agilidade exemplar na distribuição e ainda proveito econômico nas atividades da logística reversa de pós venda.

Pode-se considerar então que a principal **pergunta** do **problema** apresentado nesta monografia foi devidamente respondida. Com uma grande particularidade sobre um produto com ciclo de vida útil muito curto em relação aos mais variados segmentos, a logística reversa de pós venda no ramo de editoras se mostra uma grande ferramenta de marketing e agregador de valor aos itens que não foram vendidos ao consumidor final. No entanto é necessário desenvolver uma visão sistêmica para poder utilizar-se do ambiente para se alcançar resultados favoráveis.

Através de um estudo sobre a história da logística, seu deslocamento para dentro das empresas e seu desenvolvimento durante os anos, além de um aprofundamento da logística reversa de pós venda, foi possível atender aos principais **objetivos gerais** e **específicos** propostos. Também o entendimento sobre a aplicação desta ferramenta num segmento singular nos proporcionou um entendimento prático da aplicação reversa em tal ramo.

A aplicação da logística reversa incentivada diretamente pela legislação e de modo indireto pelo cliente, demonstra a importância da correta destinação de produtos que seriam descartados se a mesma não fosse implantada. Não só é possível acompanhar e mensurar o potencial de venda de cada produto, como também desfrutar de uma previsão de demanda baseada em históricos de vendas reais, em locais específicos, utilizando determinados temas e público alvo. Outros

pontos positivos podem ser destacados pela destinação final de cada produto, como a reciclagem, doação, degustação e armazenagem (como presumido anteriormente nas **hipóteses**). Estas últimas podem trazer uma melhora na imagem/marca da organização, além do cumprimento da legislação e proximidade ao cliente, a qual tende como consequência maior a sua fidelização. Resolvem-se assim potenciais problemas que poderiam ser causados pelo descarte incorreto e que poderiam ser vinculado à imagem das organizações ou a uma previsão de demanda totalmente errada e que conseqüentemente traria prejuízos a empresa.

Durante a visitação à empresa Treelog ficou clara a grande preocupação com o meio ambiente não só por retornar para si os itens não vendidos e dar a eles disposições corretas quanto ao meio ambiente, mas também encontrar uma forma de re-agregar valor aos mesmos. Desta forma, como **resultado** final pode-se concluir que a logística reversa de pós venda traz consigo uma variável gama de ganhos as organizações que as adotam, e que mesmo empregando investimentos relativamente baixos para a implantação mais adequada do sistema é possível observar que o processo realmente acontece e que causa impactos positivos em todos os aspectos da organização.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Citação:** NBR-10520/ago - 2002. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

_____. **Referências:** NBR-6023/ago. 2002. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

AMBIENTE BRASIL. **A reciclagem do papel.** Disponível em http://ambientes.ambientebrasil.com.br/residuos/reciclagem/reciclagem_de_papel.html, 2008. Acessado em 11 set 2010

BARROS, Monica. **Terceirização logística no Brasil.** Artigo disponível em www.ilos.com.br, 2009. Acessado em 07 set. 2010

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física.** 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 1993

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos- criando redes que agregar valor.** 2ª Edição. São Paulo: Cengage/Nacional, 2007

CLM (Council of Logistics Management). **Supply chain management terms and glossary.** Fev, 2010. Disponível em <http://cscmp.org/>. Acessado em out. 2010.

EDITORA GLOBO. **A empresa.** Disponível em <http://editoraglobo.globo.com/>. Acessado em 07 nov. 2010

EDITORA TRÊS. **Sobre Nós.** Disponível em <http://editora3.terra.com.br/sobrenos.php>. Acessado em 01 nov. 2010

FLEURY, Paulo Fernando. **Perspectivas para a logística brasileira.** Artigo disponível em www.ilos.com.br, 2008. Acessado em 07 set. 2010

_____. **Terceirização logística no Brasil** in FIGUEIREDO, FLEURY, e WANKE . Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos- planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. 1ª edição. São Paulo: Atlas , 2006.

_____; WANKE, Peter. **Logística no Brasil** in FIGUEIREDO, FLEURY, e WANKE . Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos- planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. 1ª edição. São Paulo: Atlas , 2006.

FIGUEIREDO, Kleber F. **A Logística do pós venda** in FIGUEIREDO, FLEURY, e WANKE . Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos- planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. 1ª edição. São Paulo: Atlas , 2006.

GRUPO ABRIL. **O início.** Disponível em <http://www.abril.com.br/institucional/50anos/grafica.html> Acessado em 29 out. 2010

_____. **Relatório Sócio Ambiental**, 2008.

GARRIDO, Ricardo. **A logística na TreeLog.** Osasco: TreeLog Logística, 2010. (Citação oral)

HIJJAR, Maria Fernanda. **Utilizando pesquisas de serviço ao cliente para identificação de melhorias** in FIGUEIREDO, FLEURY, e WANKE . Logística e

gerenciamento da cadeia de suprimentos- planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO. **Panorama de terceirização logística.** Disponível em http://www2.coppead.ufrj.br/port/index.php?option=com_content&task=view&id=435&Itemid=172 , 2009. Acessado em 08 nov. 2010

LACERDA, Leonardo. **Logística reversa: uma visão sobre conceitos básicos e as praticas operacionais** in FIGUEIREDO, FLEURY,e WANKE . Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos- planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. 1ª edição. São Paulo: Atlas , 2006.

LARRAÑAGA, Felix A. **A gestão logística global.** 1ª Edição. São Paulo: Aduaneiras, 2005

LEITE, Paulo Roberto. **A importância da logística reversa em canais com alta taxa de retorno- um estudo em empresa do setor editorial brasileiro**, 2005. Disponível em http://www.clrb.com.br/publicacoes/academico_importancia_canais.pdf Acessado em 11 set. 2010

_____. **Logística reversa – meio ambiente e competitividade.** 2ª edição. São Paulo: Pearson, 2009

_____. **Logística Reversa**, 2003. Disponível em <http://meusite.mackenzie.com.br>. Acessado em 07 nov. 2010

LEVIN, Teresa. **Revistas em alta para o consumidor.** Artigo disponível em <http://www.aner.org.br/Conteudo/noticias/revistas-em-alta-para-o-consumidor-145732-1.asp>, 2009. Acessado em 29 out. 2010

UCHÔA, Maria Raquel. A aplicação da lei de resíduos sólidos. Artigo disponível em <http://www.funverde.org.br/blog/archives/tag/logistica-reversa>, 2010. Acessado em 11 set. 2010

ROGERS, D.S.; TIBBEN-LEMBKE, R.S. **Going Backwards: reverse logistics trends and practice.** Disponível em <http://www.rlec.org/reverse.pdf> ,1998. Acessado em 07 nov. 2010

WANKE, Peter. **Logística, gerenciamento de cadeias de suprimentos e organização do fluxo de produtos** in FIGUEIREDO, FLEURY,e WANKE . Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos- planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.