

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – SEAD  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

**MARIA SUSETE DE LIMA SOARES**

**A LOGÍSTICA REVERSA COMO FERRAMENTA DA GESTÃO PÚBLICA: um olhar  
sobre a Gerência Operacional de Bens Inservíveis (GOBEM)**

JOÃO PESSOA – PB

2012

**MARIA SUSETE DE LIMA SOARES**

**A LOGÍSTICA REVERSA COMO FERRAMENTA DA GESTÃO PÚBLICA: um olhar  
sobre a Gerência Operacional de Bens Inservíveis (GOBEM)**



Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação Lato Sensu, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão da Organização Pública.

Orientadora: Ma Ediane Toscano Galdino de Carvalho

JOÃO PESSOA - PB

2012

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL – UEPB

S676l

Soares, Maria Susete de Lima.

A logística reversa como ferramenta da gestão pública [manuscrito]: um olhar sobre a Gerência Operacional de Bens Móveis (GOBEM)./ Maria Susete de Lima Soares. – João Pessoa, 2013.

54 f.

Monografia (Especialização em Gestão da Organização Pública). – Universidade Estadual da Paraíba, Coordenação Institucional de Projetos Especiais - CIPE, 2013.

“Orientação: Profa. Ma. Ediane Toscano Galdino de Carvalho”.

1. Gestão Pública 2. Logística Reversa 3. Gestão Ambiental I. Título.

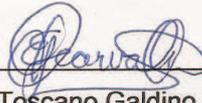
21. ed. CDD 351

**MARIA SUSETE DE LIMA SOARES**

**A LOGÍSTICA REVERSA COMO FERRAMENTA DA GESTÃO PÚBLICA: um olhar  
sobre a Gerência Operacional de Bens Móveis (GOBEM)**

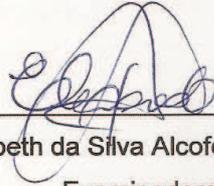
Monografia apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação Lato Sensu, como  
requisito parcial da obtenção do título de  
Especialista em Gestão da Organização  
Pública.

Aprovada em, 15/09/2012.



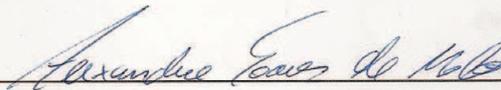
---

Profª. Ma Ediane Toscano Galdino de Carvalho / UFPB  
Orientadora



---

Profª. Ma Elizabeth da Silva Alcoforado / UNIPÊ/UNPB  
Examinadora



---

Prof. Esp. Alexandre Soares de Melo / UNPB/FPB  
Examinador

*Dedico este trabalho a todo  
funcionário público estadual  
da Paraíba comprometido  
com a coisa pública.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus primeiramente por ser presença constante na minha vida.

A meu querido pai Júlio Barbosa Soares (IN MEMORIAN), pelo esforço em deixar-me a educação como herança.

A minha mãe por ter sido instrumento nos momentos precisos de determinação e firmeza em educar-me.

A minha amiga Mônica Viana, por ter me dado estímulo para perseverar neste curso.

A minhas amigas Profa. Ma Edilene Toscano e Profa. Ma Maria das Graças, pelo apoio incondicional e amizade.

A minha orientadora Profa. Ma Ediane Toscano Galdino de Carvalho, pela precisão em orientar-me neste trabalho de pesquisa.

A minha irmã Sandra, pelo esforço em me ajudar nos momentos precisos.

Aos professores Drs. Cosmo Severiano e Jimmy Léllis, colegas da Graduação em Administração de Empresas na UFPB, pela amizade, incentivo e orientação em trabalhar o tema proposto nesta monografia.

***“Que haja transformação, e que comece comigo”.***

***(Marilyn Ferguson)***

## RESUMO

O acúmulo de bens em desuso nos depósitos de instituições públicas é um dos grandes dilemas da atualidade, por existir a necessidade de reduzir custos de armazenagem. Esta pesquisa analisa o processo de gerenciamento da Logística Reversa dos bens inservíveis da Secretaria de Estado da Administração da Paraíba (SEAD/PB), concluindo-se que existe a aplicação do uso da Logística Reversa no processo de gerenciamento dos bens inservíveis da SEAD/PB, e que com este uso a instituição obtém benefícios tanto no aspecto financeiro, gerando renda, quanto a diminuição de custo com armazenagem desses bens, respeitando com isso o meio ambiente. Esta experiência implementada pela SEAD/PB, serve como modelo a ser utilizado pelas instituições públicas, visando à qualidade na gestão pública organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão Pública. Logística Reversa. Gestão Ambiental.

## **ABSTRACT**

The accumulation of the goods in disuse in the storage rooms of the public institutions is one of the great dilemmas in nowadays, because it exists the necessity of reducing the costs of storage. This research analyses the process of management of the Reverse Logistics of the useless goods of the Secretary of Administration of State of Paraíba (SEAD/PB), concluding that exists the application of the use of the Reverse Logistics in the process of management of the useless goods at SEAD/PB, and with that use the institution gets benefits as in relation to the financial aspect, making income, as in relation of the decreasing of the cost with storage of those goods, respecting of this way the environment. That experience implemented by SEAD/PB, serves as a model to be used by the public institutions, aiming the quality in the organizational public management.

**Key Words:** Public Management. Reverse Logistics. Environmental Management.

## LISTA DE FIGURAS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Figura 1 – Fluxos Logísticos Reversos.....</b> | <b>25</b> |
|---|-----------|

## LISTA DE FOTOS

|  |    |
|--|----|
| <b>Foto 1</b> – Monitores do depósito do GOBEM.....  | 35 |
| <b>Foto 2</b> – CPUs do depósito do GOBEM.....       | 35 |
| <b>Foto 3</b> – Birôs do depósito do GOBEM.....      | 36 |
| <b>Foto 4</b> – Fichários do depósito do GOBEM ..... | 36 |

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| <b>Quadro 1</b> – Bens Inservíveis da SEAD/PB.....                                   | 38 |
| <b>Quadro 2</b> – Gerenciamento Bens Inservíveis da SEAD/PB.....                     | 39 |
| <b>Quadro 3</b> – Planejamento de Gerenciamento Bens Inservíveis da SEAD/PB.....     | 40 |
| <b>Quadro 4</b> – Benefícios trazidos para a SEAD/PB .....                           | 41 |
| <b>Quadro 5</b> – Dificuldades no Gerenciamento dos Bens Inservíveis da SEAD/PB .... | 42 |

## LISTA DE SIGLAS

**ABNT** – Associação Brasileira de Normas Técnicas

**CLM** – *Council of Logistics Management*

**CDRs** – Canais de Distribuição Reversos

**DERLOP** – Diretoria Executiva de Recursos Logísticos e Patrimoniais

**FMI** – Fundo Monetário Internacional

**GEPAT** – Gerência Executiva de Patrimônio

**GOBEM** – Gerência Operacional de Cadastro e Controle de Bens Móveis

**GOBIM** – Gerência Operacional de Cadastro e de Controle de Bens Imóveis

**OCDE** – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

**SEAD/PB** – Secretaria de Estado da Administração da Paraíba

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b>   | <b>15</b> |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>  | <b>17</b> |
| 2.1 GESTÃO PÚBLICA: CONTEXTUALIZAÇÃO DA SUA HISTÓRIA                                | 17        |
| 2.2 LOGÍSTICA   | 21        |
| <b>2.2.1 Logística Reversa</b>  | <b>22</b> |
| 2.2.1.1 Canais de Distribuição Reversos (CDRs)                                      | 23        |
| 2.2.1.2 Logística Reversa Pós-Venda   | 25        |
| 2.2.1.3 Logística Reversa Pós-Consumo   | 27        |
| 2.2.1.3.1 <i>Canais de Distribuição Reversos no Pós-Consumo</i>                     | 28        |
| <b>3. DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO</b>  | <b>31</b> |
| <b>4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>   | <b>34</b> |
| 4.1 MÉTODO DA PESQUISA  | 34        |
| 4.2 AMBIENTE DA PESQUISA  | 34        |
| 4.3 SUJEITOS DA PESQUISA  | 36        |
| 4.4 INSTRUMENTOS DA PESQUISA  | 37        |
| 4.5 COLETA DE DADOS   | 37        |
| <b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>  | <b>38</b> |
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>   | <b>43</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b>  | <b>44</b> |
| <b>APÊNDICES</b>  | <b>48</b> |
| APÊNDICE A – Correspondência  | 49        |
| APÊNDICE B – Questionário   | 50        |
| <b>ANEXOS</b>   | <b>51</b> |
| ANEXO A – Organograma da Secretaria de Estado da Administração da Paraíba (SEAD/PB) | 52        |

|  |    |
|--|----|
| ANEXO B – Diário Oficial de 21.01.2012 ..... | 53 |
| ANEXO C – Sucatas de Carros.....             | 54 |

## 1 INTRODUÇÃO

Diante da busca pela excelência da gestão pública no Brasil, cada vez mais os gestores dessa esfera tem despertado em satisfazer seu maior cliente: a sociedade.

Aliando-se a essa perspectiva, esta pesquisa trata de um tema cada vez mais difundido em nossos dias que é o reaproveitamento de materiais descartados que começa a tornar-se norma, por imposições legais e/ou pressão da sociedade, dando-se a tudo isso o nome técnico de Logística Reversa.

O enfoque dado a gestão pública, envolve desde a realidade mundial, a brasileira até a Paraíba. Inserida neste processo, encontra-se a logística, em especial, a Logística Reversa, a Logística Reversa pós-venda e a Logística Reversa pós-consumo.

A vivência da Secretaria de Estado da Administração da Paraíba (SEAD/PB), em especial o Setor responsável pelo gerenciamento do processo de bens móveis inservíveis, foi fundamental para a escolha do tema aqui abordado, pois contribuirá significativamente com a instituição no que tange a visibilidade no setor a partir da contribuição de novas propostas apresentadas com a identificação do processo de gerenciamento dos bens inservíveis, uma vez que irá contribuir com a visão atual no que tange à Logística, a Logística Reversa e a Logística Reversa Pós-Consumo, ou seja, aos bens inservíveis.

Todo processo de gestão pública necessita da Logística para que venha a produzir resultados eficientes e eficazes.

Os desconhecimentos dos fluxos logísticos atrasam processos administrativos, burocratiza ações e, até mesmo, faz com que se tente tomar caminhos longos que, muitas vezes, não dão resultados esperados.

O Gestor Público da área de Patrimônio, atualmente, precisa ter mecanismos que possam facilitar os processos, dentre eles o uso da Logística Reversa.

Ao longo dos anos desde sua criação, a Secretaria de Estado da Administração da Paraíba (SEAD/PB), em especial a Gerência Operacional de Bens Móveis (GOBEM), vem tendo uma situação incômoda quanto à guarda e armazenamento dos bens móveis ditos inservíveis gerados pelo setor público do Estado da Paraíba, devido ao aumento constante desses bens que gera um entrave na gestão de bens móveis.

Dessa forma o mau gerenciamento desses bens que poderiam ser reutilizados para outros fins, ocasiona o aumento do custo com armazenagem deste material, gerando impactos causados pelo grande número de efluentes descartado no meio ambiente.

Diante do exposto, questiona-se: como ocorre o processo de gerenciamento da Logística Reversa na Secretaria de Estado da Administração da Paraíba?

Para tanto, a pesquisa tem como objetivo geral analisar o processo de gerenciamento da Logística Reversa na Secretaria de Estado da Administração da Paraíba (SEAD/PB) e como específicos: verificar as etapas de planejamento da Logística Reversa na SEAD/PB; Identificar ações realizadas no processo de gerenciamento dos bens inservíveis existente na SEAD/PB; Apontar os resultados alcançados com as ações desenvolvidas no processo de gerenciamento da Logística Reversa na SEAD/PB.

Na estruturação teórica desta pesquisa discorreu-se a respeito abordagem teórica da gestão pública, de maneira geral, e abordou-se ainda, sobre a logística, a Logística Reversa, a Logística Reversa pós-venda e a Logística Reversa pós-consumo, conceituando-as e tendo-as como o principal foco do trabalho.

Em seguida, realizou-se uma abordagem metodológica a partir do ambiente da pesquisa, dos sujeitos pesquisados, dos instrumentos da pesquisa, da coleta de dados, com a análise dos resultados da pesquisa. e, por fim, apresentou-se as considerações finais, destacando-se as etapas do processo de gerenciamento dos bens inservíveis da SEAD/PB e a utilização da Logística Reversa como ferramenta da gestão pública de fundamental importância para a gestão pública.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento teórico do referido trabalho dar-se-á com a abordagem do cenário da gestão pública. Em seguida, serão enfocados os conceitos de Logística, Logística Reversa, Logística Reversa Pós-Venda e Logística Reversa Pós-Consumo (Bens Inservíveis), procurando mostrar a importância da Logística Reversa para um bom desempenho na gestão pública.

### 2.1 GESTÃO PÚBLICA: CONTEXTUALIZAÇÃO DA SUA HISTÓRIA

A diversidade cultural, os variados tipos de regimes políticos, as formações históricas e as crises econômicas e sociais, contribuem para criar e diferenciar o estilo de gestão de cada país.

Sendo assim, a crise econômica no início dos anos 70, travou o ritmo de crescimento dos países industrializados, devido a uma desregulamentação do sistema monetário internacional e dos choques petrolíferos (em 1973 e 1979), com isto, surgem reflexões com intuito de criar novas formas de estruturação econômica e administrativa.

Fato este que atinge no início dos anos 80 o Estado com três crises básicas: a financeira (incapacidade de geração de poupança pública para a realização dos investimentos sociais), a de identidade (abandono de alguns papéis tradicionais e incorporação de novos) e do modo de administrar (esgotamento do modelo burocrático).

Devido a estes fatos suscita iniciativas de reestruturação econômica e a reconfiguração das estratégias empresariais. Esta estratégia de enfrentamento ficou conhecida como a Nova Gestão Pública (New Public Management) ou reforma gerencial que iniciou na Grã Bretanha e depois foi incorporada em outros países.

Esta novo modelo de gestão visa melhorar a eficiência da ação estatal (influenciada por métodos empresariais) e/ou fortalecer a transparência e o controle social da realidade de cada país.

Entretanto, outro grande desencadeador das reformas administrativas na maioria dos países em desenvolvimento foi o Consenso de Washington em 1989,

que desencadeou reformas administrativas na maioria dos países em desenvolvimento.

Tal Consenso formulou um conjunto de medidas administrativas, que se tornou a política oficial do Fundo Monetário Internacional (FMI) para os países que precisavam de um “ajustamento macroeconômico”.

Segundo Matias-Pereira (2008, p. 64),

tendo como divisor a década de 1980, que o mundo caminhou de uma administração pública comparada clássica ou tradicional para uma nova administração pública. Esta última, apoiada na denominada *middle-range theory* foi estimulada pela necessidade de encontrar respostas para problemas como: eficiência, eficácia, efetividade, legitimidade democrática, impacto das tecnologias da informação na administração, entre outros e por avanços em uma série de disciplinas ligadas à teoria organizacional, ciência política e economia (neo-institucionalismo e *public choice*).

A New Public Management chega na América Latina na segunda metade dos anos 90. Neste mesmo período a sua aplicação foi consolidada no Brasil, no governo de “Fernando Henrique Cardoso”, devido a um aprofundamento da crise financeira do Estado e a necessidade emergencial de reformas estruturais no país.

Em 1995, deu-se as primeiras demonstrações da prioridade às reformas da administração pública, quando ocorreu a transformação da Secretaria da Administração Federal (SAF) em um novo ministério que também assume o papel de coordenador da reforma do aparelho do Estado. Foram instalados também a Câmara da Reforma do Estado e um Conselho da Reforma do Estado.

Elaborou-se então, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado que expressa a visão estratégica e orientadora dos projetos de reforma que teve como ponto inicial uma reflexão conceitual sobre as três formas de administração pública: **patrimonialista**, onde o patrimônio do Estado confunde-se com o patrimônio do soberano e os cargos são ocupados vastamente e de pouco trabalho, a corrupção e o nepotismo são peculiar a este tipo de administração e ainda é presente em algumas práticas; **burocrática** consiste nos controles administrativos que funcionam previamente, com o intuito de evitar a corrupção que é dominante na cultura organizacional; e, a **gerencial** que prioriza a eficiência, o aumento da qualidade dos serviços e a redução dos custos e onde torna-se uma emergente e pretendida na nova gestão administrativa.

Este Plano Diretor teve como pressuposto assumido, promover mudanças em três dimensões:

- institucional-legal: remoção dos obstáculos de natureza constitucional e de outros ordenamentos;
- cultura: substituir a cultura burocrática dominante pela nova cultura organizacional;
- gestão: implementação da reforma por meio da adoção de novos arranjos institucionais, novas competências e instrumentos gerenciais mais adequados.

Dessa forma, esse novo modelo de gerenciamento da administração pública no Brasil desencadeou nos governos estaduais a necessidade de acompanhar esses avanços.

Em 2003, o Governo Estadual da Paraíba criou através do Decreto No. 23.865/03 de 03 de janeiro de 2003, o PROESTADO que teve como objetivo:

- a) Implementar as disposições auto aplicáveis das emendas constitucionais 19,20 e 34;
- b) Alinhar a Constituição Estadual a Constituição Federal;
- c) Redefinir a Estrutura organizacional e administrativa;
- d) Revisar, modernizar a legislação tributária;
- e) Definir um novo modelo de Sistema Previdenciário;
- f) Modernizar a legislação sobre finanças públicas;
- g) Revisar, modernizar e consolidar a legislação sobre Gestão de Pessoal;
- h) Revisar, modernizar e consolidar a legislação sobre transferências voluntárias;
- i) Revisar, modernizar e consolidar a contratação de fornecedores, bens ou serviços;
- j) Estabelecer mecanismos que visem o alcance de níveis de excelência.

O Projeto buscou adequar as estruturas públicas às leis regulamentadoras e às técnicas modernas de gestão pública. Algumas ferramentas utilizadas foram de BPM (*Business Process Management*), ou seja, Gestão por Processos de Negócio.

Para Nogueira (2006, p. 1), essas ferramentas consistem em:

[...] técnicas de mapeamento e redesenho de processos, que envolvem a sensibilização para a mudança, diagramação dos processos, identificação de desconexões, análise das atividades existentes, criação de um novo modelo para cada processo e definição das premissas para o funcionamento desses novos processos.

Nesse novo modelo de gestão foi adotado o Sistema Estruturante que preconiza a existência de organização central onde orienta os órgãos executores e seus dependentes através de capacidade normativa e de forma transversal.

Pode-se destacar também a Gestão Pública por Programa vinculada a Secretaria de Estado, onde os Programas podem ser desativados com o fim de sua missão ou pelo decurso do prazo constante no Decreto do Poder Executivo.

O Decreto firmou os Contratos de Gestão, onde os dirigentes máximos dos Órgãos da Administração Direta e Indireta compromete-se em estabelecer metas e indicadores de desempenho, tornando-se um instrumento eficaz de acompanhamento da ação governamental.

Instituiu-se também, com afincos o Comitê de Gestão Estadual que procurou observar o cumprimento de metas estratégicas do Governo, como também o acompanhamento e controle da ação pública estadual.

Ainda, enfatiza Nogueira (2006, p.10) que o processo de reforma e de reestruturação trouxe mudanças na gestão pública paraibana, passando de um modelo que visava à departamentalização para a gestão transversal que consiste em interligar os departamentos, trocando informações administrativas.

A referida reforma administrativa paraibana alicerçou-se nos fundamentos da Reforma do Estado Brasileiro e teve como resultados dessas ações, promoção da eficiência, favorecimento maior do crescimento econômico e social, ou seja, diminuição de custo e melhoria da qualidade do serviço prestado à população.

Assim, o desafio de modernizar as instituições públicas através de uma gestão voltada para proporcionar ao cidadão serviços públicos eficientes e de qualidade é uma busca constante e desafiadora para os novos gestores públicos.

## 2.2 LOGÍSTICA

Para Magee (1977), a palavra Logística é de origem francesa; era um termo militar que significava a arte de transportar, abastecer e alojar as tropas. Tomou, depois, um significado mais amplo, tanto para uso militar como industrial: a arte de administrar o fluxo de materiais e produtos, da fonte para o usuário.

O conceito de Logística está em constante evolução, acompanhando a evolução das organizações, o que pode-se perceber nos conceitos a seguir.

Para Ballou (1993, p. 3),

A Logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

Christopher (1997 apud LOGÍSTICA..., 2010), complementa o conceito:

A Logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

Pela definição internacional do *Council of Logistics Management* (CLM), o conceito inicial de Logística são o conjunto de ações que tem como base a processo eficiente de movimentação de produtos acabados da linha de produção ao cliente final, incluindo a movimentação de matérias primas do fornecedor ao início do processo produtivo. Além disso, referem-se a atividades que envolvem o transporte, armazenamento, administração de materiais, embalagens protetoras, controle de inventário, previsão de vendas e serviços a clientes. (BALLOU, 2005, p. 27).

Atualmente, a Associação norte-americana – CLM – modernizou o conceito de Logística como sendo:

[...] a parte do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento, à jusante e reverso, eficientes e eficazes dos bens e serviços, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes. (COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT, 2010, p. 114).

Aglutinando os diversos conceitos da Logística, Ballou (1993) considera como básico – resumido dentro de sua abrangência e objetividade – o de inserir o produto correto, no momento correto, no lugar correto, disponibilizando-o em seu menor valor possível.

### **2.2.1 Logística Reversa**

A Logística Reversa atende a todo o processo de Logística, desde a aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, só que fazendo um caminho inverso, ou seja, recolhe o produto usado pelo cliente em forma de devolução, retorno de embalagem, reciclagem, retrabalho de material acabado, problema com matéria-prima, pedidos errados, entre outros.

O conceito de Logística Reversa também sofreu várias mudanças no decorrer do tempo, devido às novas necessidades.

Conforme Rodrigues et al. (2002, p.2) afirmam, no ano de 1980, Logística Reversa era tida como o movimento de bens do consumidor para o produtor por meio de um canal de distribuição.

Em 1990, Stock (1992, p. 73) propôs uma nova abrangência em sua definição:

Logística Reversa: em uma perspectiva de logística de negócios, o termo refere-se ao papel da logística no retorno de produtos, redução na fonte, reciclagem, substituição de materiais, reuso de materiais, disposição de resíduos, reforma, reparação e remanufatura [...].

Incluindo a Logística Reversa como parte das funções administrativas, Rogers e Tibben-Lembke (1999, p. 2) dizem que ela é um

Processo de planejamento, implementação e controle da eficiência, do custo efetivo do fluxo de matérias-primas, estoques de processo, produtos acabados e as respectivas informações, desde o ponto de consumo até o ponto de origem, com o propósito de recapturar valor ou adequar o seu destino.

Ampliando o conceito, Leite (2003, p.16) corrobora com os autores e acrescenta que a Logística é uma

[...] área da logística empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e as informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens de pós-vendas e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, por meio dos canais de distribuição reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômica, ecológica, legal, logístico, de imagem corporativa, entre outros.

Assim, entende-se por Logística Reversa, no setor público, os bens inservíveis que podem ser reutilizados ou reciclados, quer no próprio setor quer na sociedade em que estão inseridos.

Em se tratando dos bens inservíveis do setor público, pode-se verificar caminhos alternativos para sua reutilização, e mecanismos jurídicos para viabilizar tais caminhos.

#### 2.2.1.1 Canais de Distribuição Reversos (CDRs)

Os Canais de Distribuição Reversos (CDRs) representam para a empresa a última etapa antes de colocar o produto para a comercialização. Segundo Martins e Campos Alt (2005, p. 312), distribuição é “o conjunto de atividades entre o produto pronto para o despacho e sua chegada ao consumidor final”.

Os Canais de Distribuição Diretos são responsáveis pela comercialização e entrega de produtos ao consumidor final ou cliente final. Entretanto, esses não preveem o retorno dos produtos comercializados à empresa que os fabricou.

De acordo com Bezerra e Oliveira (2006, p. 4):

Nesse contexto surgem os chamados canais de distribuição reversos, ou simplesmente CDRs, que constituem todas as etapas ou meios necessários

para o retorno de uma parcela dos produtos comercializados, seja devido a defeitos de fabricação, prazo de validade vencido, ciclo de vida útil encerrado ou reaproveitamento de embalagens, ao ciclo produtivo da empresa.

Segundo Leite (2003), CDRs são as etapas, formas e meios em que uma parcela dos produtos comercializados, com pouco uso após a venda, com ciclo de vida ampliado, ou, depois de extinta a sua vida útil, retorna ao ciclo produtivo ou de negócios, podendo, assim, agregar valor por intermédio de seu reaproveitamento.

Esses canais proporcionam às empresas uma melhor imagem do ponto de vista ambiental, além de uma preocupação com o bem-estar de seus consumidores, por meio dos quais, o retorno de embalagens diminui o impacto dos famosos 'lixões' no ambiente urbano.

Em Leite (2003, p. 4), “os canais reversos de alguns materiais tradicionais são bem conhecidos há alguns anos, como, por exemplo, o dos metais em geral, e eles representam importantes nichos de atividade econômica”.

Do ponto de vista econômico, os Canais de Distribuição Reversos são uma importante fonte de renda para as pessoas que não estão no mercado de trabalho formal, também criando um marketing social para as empresas, aos quais onde apresentam-se com uma imagem “ecologicamente correta” para o público.

Para uma melhor compreensão, Leite (2002) desenvolveu os fluxos logísticos reversos que se iniciam com os bens finais, dividindo-se em dois tipos: bens de pós-consumo e bens de pós-venda. A distribuição física de ambos se utiliza dos mesmos canais, tendo como origem a cadeia de distribuição, e, como destino, o consumidor. Os fluxos reversos desses dois tipos de bens retornam do consumidor (origem) à cadeia de distribuição (destino) por meio, no entanto, de diferentes canais intermediários.

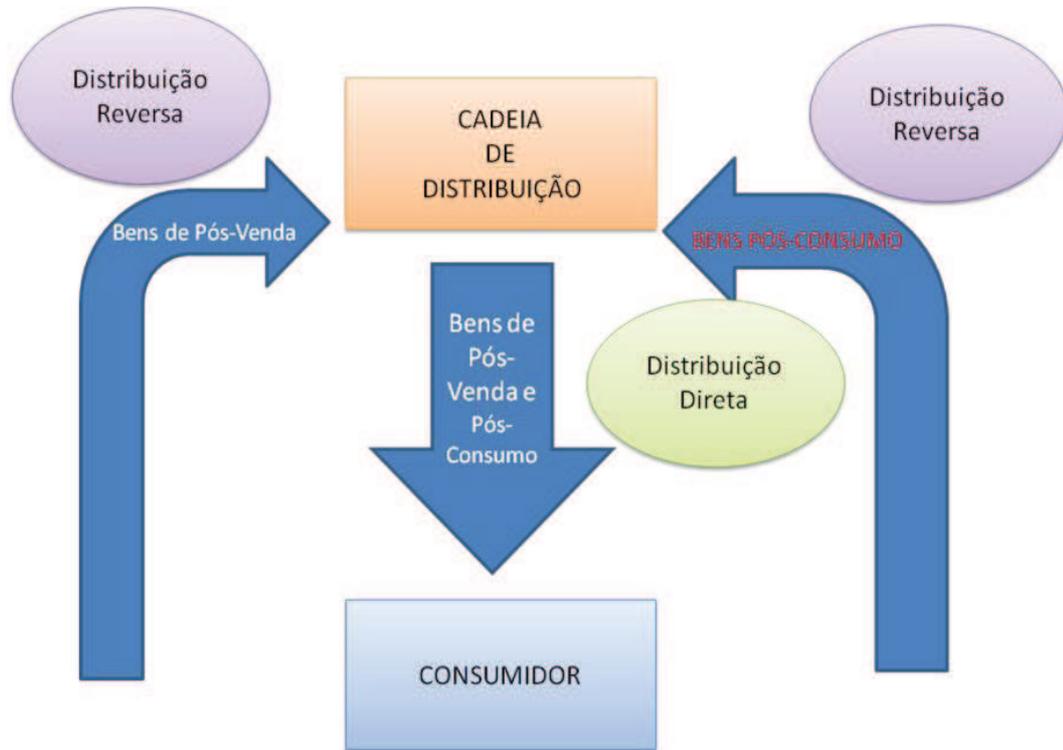


Figura 1 – Fluxos Logísticos Reversos  
Fonte: Leite (2002)

### 2.2.1.2 Logística Reversa Pós-Venda

A Logística Reversa Pós-Venda está ligada ao retorno do produto e às informações logísticas, depois da venda, em direção aos centros produtivos e de negócios, seja por meio do consumidor ou pela própria rede de distribuição.

Segundo Leite (2003, p. 2006), a Logística Reversa de Pós-Venda é definida da seguinte forma:

[...] específica área de atuação da Logística Reversa que se ocupa do planejamento, da operação e do controle do fluxo físico e das informações logísticas correspondentes de bens de pós-venda, sem uso ou com pouco uso, que por diferentes motivos retornam aos diferentes elos da cadeia de distribuição direta, que constituem uma parte dos canais reversos pelos quais fluem esses produtos.

Ainda, para Leite (2003), os bens de pós-venda diferenciam-se dos bens de pós-consumo por serem produtos que geralmente apresentam pouco, uso, ou, muitas vezes, não foram utilizados, enquanto o segundo são produtos que já

tiveram, sua vida útil esgotada, ou seja, não têm mais utilidade para o consumidor que fez a primeira compra.

Os motivos pelos quais esses produtos retornam, conforme Leite (2003) acrescenta, são:

- Comerciais;
- Erro no momento da emissão do pedido;
- Garantia;
- Defeito de fabricação, de funcionamento;
- Danos causados no transporte.

Em nível estratégico, a Logística Reversa de Pós-Venda tem por objetivo agregar valor ao produto, reinserindo-o na cadeia produtiva.

De acordo com Oliveira e Silva (2005, p.11), a Logística Reversa de Pós-Venda deve, por isso, planejar, operar e controlar o fluxo de retorno dos produtos de pós-venda por motivos agrupados nas classificações: “Garantia/Qualidade”, “Comerciais” e “Substituição de Componentes”.

As devoluções por “Garantia/Qualidade” ocorrem, quando o produto retorna devido a defeito de fabricação ou de funcionamento, perda no produto ou na embalagem, entre outros, estando dentro da garantia do produto.

Quanto à classificação “Comerciais”, é destacada a categoria de “Estoques”, caracterizada pelo retorno devido a erros de expedição, excesso de estoques no canal de distribuição, mercadorias em consignação, liquidação de estação de vendas, pontas de estoques – entre outros motivos –, os quais serão retornados ao ciclo de negócios pela redistribuição em outros canais de vendas.

Devido ao término de validade de produtos ou a problemas observados após a venda, o denominado *recall*, os produtos serão devolvidos por motivo legais ou por diferenciação de serviço ao cliente e se constituirão na classificação “Validade” no esquema apresentado.

No que se refere à classificação “Substituição de Componentes”, esta ocorre, quando o produto é retornado para substituição de componentes de bens duráveis e semiduráveis em manutenções e consertos ao longo de sua vida útil e que são remanufaturados, quando tecnicamente possível, retorna ao mercado primário ou

secundário, ou é enviado à reciclagem. Na impossibilidade de reaproveitamento, para um destino final.

### 2.2.1.3 Logística Reversa Pós-Consumo

Segundo Bezerra e Oliveira (2006, p.4):

os bens de pós-consumo são os produtos ou materiais constituintes cujo prazo de vida útil chegou ao fim, sendo assim considerados impróprios para o consumo primário, ou seja, não podem ser comercializados em canais tradicionais de vendas. No entanto, não quer dizer que não possam ser reaproveitados. Isso é possível graças à adoção da Logística Reversa e de seus canais de distribuição reversos (CDRs).

Os Canais de Distribuição Reversos (CDRs) são as etapas envolvidas no retorno de produtos considerados bens de pós-consumo e formam o processo logístico no pós-consumo.

Para falar em pós-consumo, é preciso, antes, entender o ciclo de vida ou a vida útil de um produto. De acordo com Leite (2003, p.34), “A vida útil de um bem é entendida como o tempo decorrido desde a sua produção original até o momento em que o primeiro possuidor se desembaraça dele.” Sendo assim, um produto ou material torna-se bem de pós-consumo, quando sua vida útil é encerrada e, mesmo assim, ainda pode ser aproveitado para algum fim específico.

Segundo Trigueiro (2003 p.1), “para a logística o conceito de ciclo de vida do produto vai a partir de sua concepção até o destino final dado a este produto, seja o descarte, reparo ou reaproveitamento.”

Leite (2003 apud BEZERRA; OLIVEIRA, 2006), ainda, salienta que o retorno desse bem de pós-consumo ao ciclo produtivo constitui a principal preocupação da Logística Reversa. O descarte de um produto é que dá início ao processo ora descrito.

Em Chaves e Martins (2005, p. 3), “o foco de atuação da Logística Reversa envolve a reintrodução dos produtos ou materiais à cadeia de valor através do ciclo produtivo ou de negócios e, portanto, um produto só é descartado em último caso.”

### 2.2.1.3.1 *Canais de Distribuição Reversos no Pós-Consumo*

Para Bezerra e Oliveira (2006, p. 5), pós-consumo refere-se aos produtos já adquiridos e descartados pelo consumidor. São produtos, cuja vida útil chegou ao fim ou que foram jogados fora devido a defeitos ocorridos ao longo do tempo, e o conserto considerado inviável, ou por não se adequarem mais às conveniências do consumidor.

De acordo com Leite (2003) os Canais de Distribuição Reversos de Pós-Consumo constituem-se pelo fluxo reverso de produtos ou materiais constituintes que surgem no descarte dos produtos depois de encerrada a vida útil e que retornam ao ciclo produtivo. Esses canais podem ser de reciclagem ou de reuso.

#### a) Canais Reversos de Reciclagem

A reciclagem atualmente tornou-se uma atividade econômica essencial, beneficiando tanto a empresa, que a adota como o indivíduo que participa deste processo, gerando renda e amenizando o impacto ambiental.

Segundo Leite (2003, p.7) reciclagem é:

o canal reverso de revalorização, em que os materiais constituintes dos produtos descartados são extraídos industrialmente, transformando-se em matérias-primas secundárias ou recicladas que serão reincorporadas à fabricação de novos.

As etapas do processo de reciclagem, conforme Bezerra e Oliveira (2006, p. 5) apontam, são: coleta de material ou produto, seleção do item que será reaproveitado, preparação para reaproveitamento, processo industrial e consequente reintegração do material reciclado ao processo produtivo, sob forma de matéria-prima.

#### b) Canais Reversos de Reuso

Refere-se à reutilização de produtos ou materiais classificados como bens duráveis, por meio do seu conserto ou recuperação, cuja vida útil estende-se por vários anos, chegando até a sua inutilidade.

Leite (2003, p. 7) observa que “Nos casos em que ainda apresentam condições de utilização podem destinar-se ao mercado de segunda mão, sendo comercializados diversas vezes até atingir seu fim de vida útil”. A comercialização de automóveis usados representa uma grande parcela desse tipo de atividade econômica e serve de exemplo mais usual do referido canal.

Para o mesmo autor, tais canais definem-se como aqueles em que há a extensão do uso de um produto de pós-consumo, mantendo-se a mesma função que desempenhava.

### c) Canais Reversos de Desmanche

O desmanche é outra forma de aproveitar os produtos de pós-consumo. Por intermédio do desmanche, faz-se com que se obtenham várias outras peças, para que sejam reaproveitadas e retornadas ao ciclo produtivo.

Leite (2003, p. 7) define desmanche como:

um sistema de revalorização de um produto durável de pós-consumo que, após sua coleta, sofre um processo industrial de desmontagem no qual seus componentes em condições de uso ou de remanufatura são separados de partes ou materiais para os quais não existem condições de revalorização, mas que ainda são passíveis de reciclagem industrial. Os primeiros são enviados, diretamente ou após remanufatura, ao mercado de peças usadas, enquanto que os materiais inservíveis são destinados a aterros sanitários ou são incinerados.

Esse tipo de atividade é rentável e bastante explorada, principalmente, por pequenos comerciantes, sendo o processo de desmanche típico de bens de pós-consumo duráveis como veículos e máquinas de diversos tipos.

Bezerra e Oliveira (2006, p. 5) dizem que “os canais de distribuição reversos são responsáveis pelo retorno de bens de pós-consumo ao ciclo produtivo, impedindo assim que haja acúmulos de materiais descartados em ambientes urbanos.”

Por outro lado, de acordo com Leite (2003), produtos ou materiais de pós-consumo podem ocasionar grandes quantidades acumuladas, resultando em problemas ambientais, se não retornarem ao ciclo produtivo.

Segundo Rodrigues et al. (2009), há diversas razões para estimular a Logística Reversa nas empresas. Entre elas, destacam-se:

a) Sensibilidade Ecológica

Devido à crescente conscientização da população com o desenvolvimento sustentável, surgiu a necessidade de analisar os Canais de Distribuição Reversos como a reciclagem de embalagens, lixo, papel, plástico, vidro, borracha, entre outros produtos.

b) Pressões Legais

As leis ambientais estão cada vez mais rígidas apoiadas em impactos ambientais, e estendendo a responsabilidade não só em nível governamental, como também aos próprios fabricantes.

c) Redução do Ciclo de Vida dos Produtos

Com o ciclo de vida útil dos produtos, cada vez menor, surge a necessidade de comprar cada vez mais e, assim, aumenta-se a quantidade de bens inservíveis, suscitando a necessidade de alternativas na Logística Reversa.

d) Imagem Diferenciada

A imagem diferenciada de uma empresa ou instituição pode estar atrelada a uma política “ecologicamente correta”, voltada para a reciclagem, conscientização ambiental, entre outras finalidades.

e) Redução de Custos

A visão de reduzir custos – na reciclagem de produtos, na reutilização de embalagens e de materiais, e nos custos de armazenamento de bens inservíveis, entre outros, – é uma prática atual para a economia financeira da instituição.

### **3 DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

A Secretaria de Estado da Administração da Paraíba foi criada em 12 de março de 1963, conforme a Lei nº 2.986, desse mesmo ano.

De início, recebeu a designação de Secretaria de Estado e Negócios da Administração, no entanto, logo depois, ficou denominada de Secretaria de Administração.

Tem como objetivo principal ser um órgão auxiliar da Chefia do Poder Executivo, tendo também por finalidade: promover o aprimoramento da administração pública geral, estudando e adotando medidas para racionalização dos serviços, organização das repartições públicas e melhoria do padrão de eficiência e economia nas rotinas burocráticas, além de analisar, sugerir, coordenar e implantar as reformas à adoção do sistema do mérito no serviço público estadual por meio da classificação dos cargos, recrutamento e seleção do pessoal, treinamento e promoções, escalas de vencimentos e salários e outras providências relacionadas com este objetivo, entre outras finalidades.

Atualmente, essa Secretaria funciona no complexo denominado Centro Administrativo, localizado no bairro de Jaguaribe. Ela é formada por setores que compõem toda uma infraestrutura de apoio, acompanhamento, assessoramento e execução de serviços, a fim de atender a seu público: o servidor do Estado e a sociedade.

A distribuição desses setores obedece a uma hierarquia, na qual o Secretário de Estado da Administração é a autoridade maior, seguido pelo Secretário Adjunto e sucessivamente, segundo mostrado na estrutura em anexo. Assim, a condução dos setores da Secretaria de Estado da Administração é exercida por assessores, diretores, gerentes executivos, gerentes operacionais e chefes os quais orientam a administração dos diversos serviços por ela prestados.

#### **Missão da SEAD/PB:**

- Participar, por meio da gestão efetiva, eficiente e humana das pessoas e dos recursos materiais e sistemas necessários, da construção de um estado mais justo.

**Visão da SEAD/PB:**

- Ser referência – no estado da Paraíba – de uma gestão pública, comprometida com os resultados, de busca constante pela excelência da prestação de serviços e produtos, de visão holística, atendida com a necessidade do cidadão, por intermédio do movimento integrador e motivador de ações contínuas em busca desses fins.

De acordo com as informações encontradas no Regulamento da Secretaria de Estado da Administração (SEAD/PB), compete ao GEPAT:

a) Coordenar, controlar e supervisionar as atividades inerentes a patrimônio e material, subsidiando e atendendo às Secretarias de Estado, notadamente esta Pasta, no âmbito de sua competência;

b) Responsabilizar-se pela compra e distribuição de equipamentos, materiais permanentes e de expediente, observando os requisitos para licitação, atendendo às solicitações das diversas Secretarias de Estado;

c) Proceder aos ditames legais, no âmbito de sua competência, para o cumprimento do que for definido pela Comissão de Licitação;

d) Estabelecer, em articulação com a Unidade Setorial de Planejamento, a política de padronização de materiais e equipamentos, para os diversos órgãos da Administração Pública Estadual.

A GEPAT detém o controle de todos os bens móveis e imóveis do Poder Executivo do Estado da Paraíba.

O referido regulamento diz que os setores constitutivos do GEPAT são:

a) Almoxarifado Central;

b) Gerência Operacional de Cadastro e de Controle de Bens Móveis (GOBEM);

c) Gerência Operacional de Cadastro e de Controle de Bens Imóveis (GOBIM).

Ainda, segundo as informações encontradas no mesmo Regulamento, compete a Gerência Operacional de Cadastro e de Controle de Bens Móveis (GOBEM) está hierarquicamente subordinada à Diretoria Executiva de Recursos Logísticos e Patrimoniais (DERLOP) e, de forma direta, à Gerência Executiva de Patrimônio (GEPAT), conforme organograma em anexo.

Compete ao GOBEM:

- a) Tombar, cadastrar, documentar, inventariar e controlar, anualmente, todos os bens permanentes existentes e adquiridos pelo Estado;
- b) Estabelecer normas e instruções relativas à movimentação dos bens patrimoniais, no que se refere à alienação, permuta, transferência e baixa;
- c) Controlar a atualização do Cadastro de Bens Móveis e de Viaturas, bem como o registro de seu valor contábil;
- d) Promover inspeções periódicas, por meio das Unidades Setoriais de Administração, com o objetivo de identificar o estado de conservação e de destinação dos bens existentes nas diversas Secretarias de Estado e demais órgãos da Administração Direta do Poder Executivo;
- e) Manter perfeita integração com os diferentes órgãos do Sistema, cujas competências apresentam afinidades correlatas, a fim de garantir o bom andamento dos trabalhos;
- f) Desempenhar outras tarefas compatíveis com a sua área de atuação.

A GOBEM sendo uma gerência subordinada a GEPAT tem a função de guardar e dá destino, por intermédio de alienação, aos bens móveis inservíveis.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O processo metodológico configurou-se como uma escalada, a fim de construir um alicerce que conduziu ao alcance dos objetivos da pesquisa.

Temos, na metodologia, o procedimento que relaciona a teoria à prática, objetivando fazer ciência, explicar e justificar acontecimentos ocorridos no desenvolvimento da pesquisa.

### 4.1 MÉTODO DA PESQUISA

A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, que Gil (1999, p. 73) define como a descrição de uma “situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação.” Constituiu-se de caráter descritivo e sua interpretação foi norteada pela dimensão qualitativa de maneira que se obtenha um entendimento mais aprofundado do objeto em estudo. Conforme Marconi e Lakatos (2004, p. 269), a metodologia qualitativa demonstra que “o método preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos”.

O instrumento da pesquisa constituiu-se de questionário, organizado a partir do total de 05 questões abertas estruturadas, objetivando resultado rápido e preciso.

Para tanto, esta pesquisa analisou a Logística Reversa a partir da perspectiva teórico-prática advinda das respostas obtidas dos questionários aplicados na pesquisa.

### 4.2 AMBIENTE DA PESQUISA

O ambiente da pesquisa se deu na Secretaria de Estado da Administração do da Paraíba (SEAD/PB), precisamente, na Gerência Executiva de Patrimônio (GEPAT) e na Gerência Operacional de Cadastro e de Controle de Bens Móveis

(GOBEM), por se tratarem de gerências que lidam com os bens inservíveis em nível estadual.

O foco da pesquisa foi o depósito de bens inservíveis, gerenciado pela SEAD/PB, que contém todos os bens recolhidos das Secretarias, considerados como irrecuperáveis, conforme se percebe nas fotos 1, 2, 3 e 4:



Foto 1 – Monitores do depósito do GOBEM  
Fonte: Pesquisa direta, João Pessoa-PB, 2010.



Foto 2 – CPUs do depósito do GOBEM  
Fonte: Pesquisa direta, João Pessoa-PB, 2010.



Foto 3 – Birôs do depósito do GOBEM  
Fonte: Pesquisa direta, João Pessoa-PB, 2010.



Foto 4 – Fichários do depósito do GOBEM  
Fonte: Pesquisa direta, João Pessoa-PB, 2010.

#### 4.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa representaram 03 funcionários da SEAD, sendo 01 gestor da Gerência Executiva de Patrimônio (GEPAT), 01 gestor da Gerência Operacional de Cadastro e de Controle de Bens Móveis (GOBEM), e 01 profissional da Gerência Operacional de Cadastro e de Controle de Bens Móveis (GOBEM), tendo em vista que o último possuía um vasto conhecimento da área.

Para melhor compreensão da pesquisa os sujeitos tiveram as seguintes identificações: SUJEITO A, SUJEITO B e SUJEITO C.

#### **4.4 INSTRUMENTOS DA PESQUISA**

O instrumento, utilizado na pesquisa, foi o questionário, com questões fechadas para perguntas relacionadas ao perfil dos sujeitos e aberto para as questões direcionadas aos objetivos da pesquisa, que de acordo com Gil (1999, p. 129), traduz “os objetivos da pesquisa em questões específicas, cujas questões abertas apresentam a pergunta e deixa o espaço em branco para que o sujeito escreva suas respostas sem restrições.” Sendo assim, o instrumento descrito foi considerado adequado para este tipo de pesquisa.

#### **4.5 COLETA DE DADOS**

A apresentação do questionário aos entrevistados se deu pela pesquisadora no ambiente de trabalho em estudo, com explanação do objetivo da pesquisa e sua importância para o trabalho do entrevistado, buscando informações que viessem atender às indagações dos objetivos desta pesquisa.

Na parte qualitativa, os dados foram apresentados por meio da análise das respostas obtidas dos questionários realizadas pelos sujeitos.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da organização e estruturação, realizaram-se a análise e interpretação dos dados, obtidos por meio da pesquisa realizada na Secretaria de Estado da Administração da Paraíba (SEAD/PB), junto a gestores da Gerência Executiva de Patrimônio (GEPAT) e da Gerência Operacional de Cadastro e de Controle de Bens Móveis (GOBEM).

Os questionários foram analisados, sob a forma de pesquisa qualitativa, colhendo as respostas dos sujeitos, baseadas nos procedimentos adotados por eles, com relação aos serviços realizados na GEPAT e na GOBEM, ambos setores da SEAD/PB.

Do total de sujeitos que responderam os questionários, a pesquisa obteve um percentual de 67%, observando-se que deste percentual, as respostas foram bastante representativas e tiveram retorno positivo para o alcance dos objetivos da pesquisa em questão.

Os dados coletados da pesquisa estão representados a partir de quadros que contém tanto as questões quanto as respostas dos sujeitos, em seguida, são realizadas as análises das questões.

| QUESTÕES   | RESPOSTAS |   |  |
|--|-----------|---|--|
|  | SUJEITO A | SUJEITO B   | SUJEITO C  |
| 1.Quais são os tipos de bens inservíveis existentes nesta instituição? |           | Cadeiras, mesas, armários, arquivos, equipamentos de informática, equipamentos de comunicação, veículos e todos os bens considerados permanentes da esfera administrativa estadual. | Móveis em geral tipo (cadeiras mesas, bureaux, sofás, poltronas, eletrodomésticos e equipamentos eletrônicos). |

Quadro 1 – Bens inservíveis da SEAD/PB

Fonte: Pesquisa direta. João Pessoa-PB, 2012.

Diante do quadro 1, identificou-se que os tipos de bens inservíveis existentes na SEAD/PB são: cadeiras, mesas, armários, arquivos, bureaux, sofás, poltronas, eletrodomésticos, equipamentos eletrônicos, equipamentos de informática,

equipamentos de comunicação, veículos e todos os bens considerados permanentes da esfera administrativa estadual.

As respostas revelaram que o SUJEITO A, omitiu informações sobre esta questão que trata dos bens existentes no depósito da SEAD/PB, enquanto que o SUJEITO B e o SUJEITO C tinham o conhecimento do referido depósito.

Portanto, verifica-se que o SUJEITO A, mesmo sendo gestor hierarquicamente maior, não possuía conhecimento sobre os tipos de bens inservíveis, demonstrando pouco conhecimento da área.

Essa situação corrobora-se com Fleury e Fleury (2001, p.185) que conceituam competência como “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.”

| QUESTÕES   | RESPOSTAS |  |  |
|--|-----------|--|--|
|  | SUJEITO A | SUJEITO B  | SUJEITO C  |
| 2. Há gerenciamento dos bens inservíveis na SEAD/PB? |           | Existe. Em fevereiro de 2012 foi realizado o grande leilão de nº 01/2012 de bens inservíveis da SEAD, que com sucesso foi arrematado todos os 416 lotes ofertados no edital do referido gerando uma receita líquida de R\$ 715.000,00. | Sim, pois com o acúmulo que houve nas últimas décadas, ficou impossível manter um controle destes bens, dessa forma, aconteceu um leilão em Fev/2012. Todos os bens foram alienados (bens móveis, veículos e equipamentos eletrônicos) |

Quadro 2 – Gerenciamento Bens Inservíveis da SEAD/PB.

Fonte: Pesquisa direta. João Pessoa-PB, 2012.

A resposta dos SUJEITOS B e C, com relação à questão 2, enfocou o descuido do serviço público com relação a “coisa” pública, visto que pela resposta ficou por muitas décadas sem gerenciamento efetivo dos bens alocados no depósito da SEAD/PB, gerando o acúmulo de bens inservíveis.

No entanto, a partir do ano de 2012, ocorreu um avanço de gerenciamento nesta área com a efetivação de um leilão dos bens inservíveis, dessa forma, houve

uma ação concreta e inovadora, fazendo-se entender que a reciclagem é uma atividade econômica essencial atualmente, tendo importância no serviço público, pois gera renda e ameniza o impacto ambiental, conforme dito por Bezerra e Oliveira (2006).

| QUESTÕES   | RESPOSTAS |   |   |
|--|-----------|---|---|
|  | SUJEITO A | SUJEITO B   | SUJEITO C   |
| 3. Em caso positivo há planejamento e quais são as etapas? |           | <p>Há planejamento sim. Para a realização do primeiro leilão ocorreram as seguintes etapas:</p> <p>a) Formação de Comissão de leilão.</p> <p>b) Solicitação do patrimônio para realização do leilão;</p> <p>c) Justificativa</p> <p>d) Relatório dos bens inservíveis passíveis de serem leiloados;</p> <p>e) Contratação do leiloeiro;</p> <p>f) Avaliação de bens;</p> <p>g) Formação dos lotes;</p> <p>h) Edital para publicação do leilão;</p> <p>i) Parecer jurídico;</p> <p>j) De acordo do Secretário;</p> <p>k) Realização do evento;</p> <p>l) Entrega dos bens.</p> | <p>Sim. Todos os passos para a efetivação do Leilão foram efetivamente planejados.</p> <p>Foi criada uma comissão de avaliação dos bens móveis e dos veículos. Divulgação em jornais e no Diário Oficial do Estado através de licitações.</p> |

Quadro 3 – Planejamento de Gerenciamento Bens Inservíveis da SEAD/PB.  
Fonte: Pesquisa direta. João Pessoa-PB, 2012.

Baseado nas respostas dos SUJEITO B e C, quanto ao processo de planejamento dos bens inservíveis da SEAD/PB, observou-se que ocorreu

planejamento para as recentes mudanças ocorridas e que foi obedecida todas as etapas necessárias juridicamente para a realização do leilão 01/2012.

Atualmente Rogers e Tibben-Lembke (1999, p. 2), a Logística Reversa é parte integrante das funções administrativas, ou seja, inclui:

Processo de planejamento, implementação e controle da eficiência, do custo efetivo do fluxo de matérias-primas, estoques de processo, produtos acabados e as respectivas informações, desde o ponto de consumo até o ponto de origem, com o propósito de recapturar valor ou adequar o seu destino.

| QUESTÕES  | RESPOSTAS |   |   |
|---|-----------|---|---|
|   | SUJEITO A | SUJEITO B   | SUJEITO C   |
| 4. Descreva quais os benefícios trazidos para a instituição e de que ordem. |           | Redução de custos administrativos e geração de receita. | Benefícios que nos trouxe foi a desocupação do depósito para recebimento de outros bens e bens financeiros. |

Quadro 4 – Benefícios trazidos para a SEAD/PB  
Fonte: Pesquisa direta. João Pessoa-PB, 2012.

As respostas dos SUJEITOS B e C, identificaram como benefícios para a SEAD/PB a redução de custos administrativos, a geração de receita e a desocupação do depósito para recebimento de outros bens.

Reportando ao quadro 2, complementamos que os benefícios trazidos para SEAD/PB, trouxeram impactos positivos, com o sucesso do leilão, visto que foram alienados todos os lotes ofertados no edital comportando o total de 416 lotes, gerando um resultado positivo na receita líquida da SEAD/PB, no valor de R\$ 715.000,00.

Sabe-se portanto, que além desses benefícios, existe ainda o benefício ambiental, não descrito pelos sujeitos, mas que na Logística Reversa também configura-se como grande vantagem no processo de reutilização dos bens inservíveis.

Enfatizamos, portanto, que diante do exposto, ocorreu a aplicação da Logística Reversa na SEAD/PB, o que se justifica na descrição de Leite (2003 apud BEZERRA; OLIVEIRA, 2006), salientando que, o retorno de produtos de pós-consumo ao ciclo produtivo constitui a principal preocupação da Logística Reversa e que seu descarte é que dá início ao processo.

| QUESTÕES  | RESPOSTAS |  |  |
|---|-----------|--|--|
|   | SUJEITO A | SUJEITO B  | SUJEITO C  |
| 5. Existem ainda dificuldades com relação ao gerenciamento dos bens inservíveis desta instituição? Quais? |           | Continua com precariedade o setor de transporte para movimentação e recolhimento de bens inservíveis e também local apropriado para guarda dos bens. | As dificuldades encontradas são sempre a burocracia. |

Quadro 5 – Dificuldades no Gerenciamento dos bens inservíveis da SEAD/PB.  
Fonte: Pesquisa direta. João Pessoa-PB, 2012.

As respostas dos SUJEITOS B e C, identificaram que as dificuldades existentes no gerenciamento dos bens inservíveis, ainda emperra o processo de desenvolvimento desta área da SEAD/PB, ocasionado pela precariedade do setor de transporte para movimentação e recolhimento de bens inservíveis; e, local apropriado para guarda dos bens.

O exposto acima reforça a falta de infraestrutura para gerir o processo de bens de pós-consumo, esbarrando na antiga retórica da burocracia e, por conseguinte, emperrando os processos no âmbito da gestão pública. Acredita-se que, com o passar dos anos, tudo isso pode vir a causar um colapso no processo, fazendo com que seja obrigatória uma medida efetiva para solucionar tal problemática, o que ocorreu com a efetivação de um leilão na SEAD/PB, ou seja, a aplicação da Logística Reversa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão da Logística Reversa significa gerenciar todas as operações relacionadas com a reutilização de produtos e materiais. No contexto da pesquisa, tratou-se de descrever o gerenciamento dos bens existentes no depósito da SEAD/PB, utilizando o caminho contrário, ou seja, os bens que já estão em desuso retornam à empresa que os fabricou, ou seja, a Logística Reversa.

Mediante os dados coletados, a partir da revisão bibliográfica e da pesquisa de campo, concluiu-se que: os gestores pesquisados conhecem as dificuldades encontradas quanto aos bens inservíveis, assim como suas possíveis soluções; planejam antecipadamente as ações a serem implementadas no processo de gerenciamento dos bens inservíveis; existe a aplicação do uso da Logística Reversa no processo de gerenciamento da SEAD/PB, no momento em que após a realização do leilão, estes bens transformam-se em matéria-prima retornando ao ciclo produtivo; quanto aos bens inservíveis existentes no seu depósito, a partir deste uso a instituição obteve benefícios tanto no aspecto financeiro, gerando renda, quanto a diminuição de custo com armazenagem desses bens, respeitando com isso o meio ambiente.

A experiência implementada pela SEAD/PB, ao realizar o seu primeiro leilão dos bens inservíveis deve fazer parte das atribuições administrativas da Gerência Operacional de Bens Móveis (GOBEM), evitando o acúmulo futuro destes bens no seu depósito e ser prática constante na gestão pública organizacional.

## REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. Trad. Hugo T.Y. Yoshizaki. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BEZERRA, Alan André Aparecido; OLIVEIRA, Ednilson Barbosa de. **Logística**. 2006. Disponível em: <WWW.google.com.br>. Acesso em: 10 fev. 2010.

BORTOLI, Adriano de. **A Reforma do Aparelho do Estado Brasileiro entre a eficiência administrativa e garantia dos direitos fundamentais**. 2000. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <WWW.google.com.br>. Acesso em: 10 fev. 2010.

CHAVES, Gisele de Lorena D.; MARTINS, Ricardo Silveira. Diagnóstico da Logística Reversa na cadeia de suprimentos de alimentos processados no oeste paranaense. In: VIII SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS (SIMPOI), 8., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV, 2005, p. 1-16.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 21 tir. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT – CLM. **Glossary Terms**. Disponível em: <<http://cscmp.org/digital/glossary>>. Acesso em: 20 mar. 2010.

Empreender Paraíba. Disponível em: <<http://www.empreender.pb.gov.br/>>. Acesso em 21 ago. 2012.

FLEURY, Maria Tereza Leme; Fleury, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, p. 183-196, 2001. Edição Especial.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência: Liderança**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. (Série Cadernos de Excelência, n.1.). Disponível em: <[https://www.fnq.org.br/pdf/CadernosExcelencia2008\\_01\\_lideranca.pdf](https://www.fnq.org.br/pdf/CadernosExcelencia2008_01_lideranca.pdf)>. Acesso em: 18 jan. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Governo da Paraíba lança orçamento democrático estadual nesta terça-feira. Disponível em: <<http://portalczn.com.br/site/?p=3826>>. Acesso em 18 ago. 2012.

KISSLER, Leo; Heidemann, Francisco G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479-99, Maio/Jun. 2006. Disponível em:<WWW.google.com.br>. Acesso em: 18 fev. 2010.

LEITE, Paulo R. Canais de Distribuição Reversos. 8ª Parte. **Revista Tecnológica**, Ano 6, n. 61, 2000.

\_\_\_\_\_. **Logística Reversa**: meio ambiente e competitividade. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

\_\_\_\_\_. A Logística e a Distribuição Reversas. **Revista Distribuição**, Ano 10, n. 111, Fev/2002.

Habilitação social: todos na direção certa. Disponível em: <<http://habilitacaosocial.pb.gov.br/o-programa.php>>. Acesso em 18 ago. 2012.

LOGÍSTICA empresarial. Disponível em:<www.google.com.br>. Acesso em: 10 fev. 2010.

MAGEE, John F. Logística Industrial: **análise e administração dos sistemas de suprimento e distribuição**. São Paulo: Pioneira, 1977.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 4. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

MARINI, Caio. Gestão Pública no Brasil: temas preservados e temas emergentes na formação da agenda. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO DE ESTUDOS BRASILEIROS, 7., Brasília, Abril de 2004. **Anais...** Disponível em:<WWW.google.com.br>. Acesso em: 18 fev. 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.42, n. 1, p. 61-82, jan./fev. 2008.

MARTINS, Petrônio Garcia; CAMPOS ALT, Paulo Renato. Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. São Paulo: Saraiva, 2005.

MELLO JUNIOR, Edson Cezar. **O GesPública e o Modelo de Excelência Gerencial buscado pelo sistema CONFEA/CREA**. 2009. Disponível em: <[http://www.confesa.org.br/publique/media/edson\\_mello.pdf](http://www.confesa.org.br/publique/media/edson_mello.pdf)>. Acesso em: 14 mar. 2010.

MINAYO, M. C. de S. **O Desafio do Conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo/ Rio de Janeiro: HUCITEC/ ABRASCO, 1992.

NEIVA Paula. Linha de desmontagem. **Veja Online**. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br>>. Acesso em: 05 jan. 2010.

NOGUEIRA, Gustavo; MACHADO NETO, Jovino; TÂNIA, Rosa. **Desenhando uma Nova Realidade**: processo de modernização do Estado da Paraíba com foco na Reforma Administrativa. São Paulo: Nelpa, 2010.

NOGUEIRA, Gustavo Maurício Filgueiras. Reestruturação administrativa usando ferramentas de mapeamento de processos e contratualização de resultados. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 11., Ciudad de Guatemala, 2006. Disponível em: <[WWW.google.com.br](http://WWW.google.com.br)>. Acesso em: 18 fev. 2010.

Obras do pacto social já melhoram educação e saúde nos municípios. Disponível em: <<http://www.paraiba.pb.gov.br/50290/obras-do-pacto-social-ja-melhoram-perspectivas-de-educacao-e-saude-nos-municipios.html>>. Acesso em 21 ago. 2012.

OCDE. **The Frascati manual**. 5 ed. Paris: OCDE: 1993.

OLIVEIRA, Adriano Abreu de; SILVA, Jersone Tasso Moreira. **A Logística Reversa no Processo de Revalorização dos Bens Manufaturados**. 2005. Disponível em: <[WWW.google.com.br](http://WWW.google.com.br)>. Acesso em: 20 fev. 2010.

PARAÍBA. Secretaria de Estado da Administração. Painel Governo Eletrônico: ações do Estado da Paraíba. In: SEMINÁRIO AVANÇOS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO PÚBLICA NOS ESTADOS. São Paulo, 09 de março de 2006. Disponível em: <[WWW.google.com.br](http://WWW.google.com.br)>. Acesso em: 10 fev. 2010.

PARAÍBA. Decreto nº 23.865 de 03 de janeiro de 2003. Define diretrizes para a Reforma do Estado, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**. João Pessoa, 03 de jan.2003.

PARAÍBA. Secretaria de Estado da Administração. Plano Estratégico. 2004-2005.

\_\_\_\_\_. Novo Estatuto do Servidor. Disponível em: <<http://www.secadm.pb.gov.br/estatuto/deveres.html>>. Acesso em 30 jan. 2010.

PARAÍBA. Decreto nº 23.865 de 03 de janeiro de 2003. Define diretrizes para a Reforma do Estado, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**. João Pessoa, 03 de jan.2003.

PARAÍBA. Portaria nº 116/90-GS de 15 de janeiro de 1990. Dispõe sobre o Regulamento da Secretaria de Estado da Administração. **Diário Oficial do Estado**. João Pessoa, 25 de jan.1990.

PARAÍBA. Lei nº 2.986 de 12 de março de 1963. Cria a Secretaria de Estado dos Negócios da Administração. **Diário Oficial do Estado**. João Pessoa, 13 de mar.1963.

RODRIGUES, Deborah Francisco et al. Logística Reversa – conceitos e componentes do sistema. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE

PRODUÇÃO, 22. Curitiba-PR, 2002. **Anais**. disponível em:  
[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR11\\_0543.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR11_0543.pdf). Acesso em:  
10 dez 2009.

ROGERS, D. S.; TIBBEN-LEMBKE, R. S. **Going Backwards**: Reverse Logistics Practice. University of Nevada, Reno – Center for Logistics Management. p. 283, 1999. Disponível em: <<http://unr.edu/coba/logis/reverse.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2010.

SOARES, Alessandra do Valle Abrahão. **Inovação no setor público**: obstáculos e alternativas. 2009. Disponível em:<[WWW.google.com.br](http://WWW.google.com.br)>. Acesso em: 18 fev. 2010.

STOCK, J. R; LAMBERT, D. M. Becoming a World Class Company with Logistics Service Quality. **International Journal of Logistics Management**, v. 3, n. 7, p. 73-91, 1992.

STOCK, James R. **Reverse Logistics**. Oak Brook, IL:Council of Logistics Management, 1992.

TRIGUEIRO, Felipe G. R. **Logística Reversa**: a gestão do ciclo de vida do produto. Disponível em: <<http://www.guiaelog.com.br/ARTIGO439.htm>>. Acesso em: 20 mar. 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Correspondência



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**  
**SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – SEAD**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

---

**TERMO DE CONSENTIMENTO E INFORMAÇÃO À INSTITUIÇÃO**

De : Maria Susete de Lima Soares

Para : Diretoria Executiva de Recursos Logísticos e Patrimoniais (DERLOP) da  
Secretaria de Estado da Administração da Paraíba

Assunto: **Pesquisa referente à monografia da Especialização em Gestão Organizacional Pública, promovido pela Universidade Estadual da Paraíba.**

Venho, por meio deste, solicitar a senhora diretora **JACQUELINE FERNANDES DE GUSMÃO** da Secretaria de Estado da Administração da Paraíba, a autorização para a realização da pesquisa da **A Logística Reversa como Ferramenta da Gestão Pública**. Será realizada a seguinte atividade: Aplicação de Questionários.

Desde já agradeço a sua colaboração.

João Pessoa, 21 de maio de 2012.

**MARIA SUSETE DE LIMA SOARES**

## APÊNDICE B – Questionário



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**  
**SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – SEAD**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

## ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO

**PERFIL DO SUJEITO Nº \_\_\_\_\_**

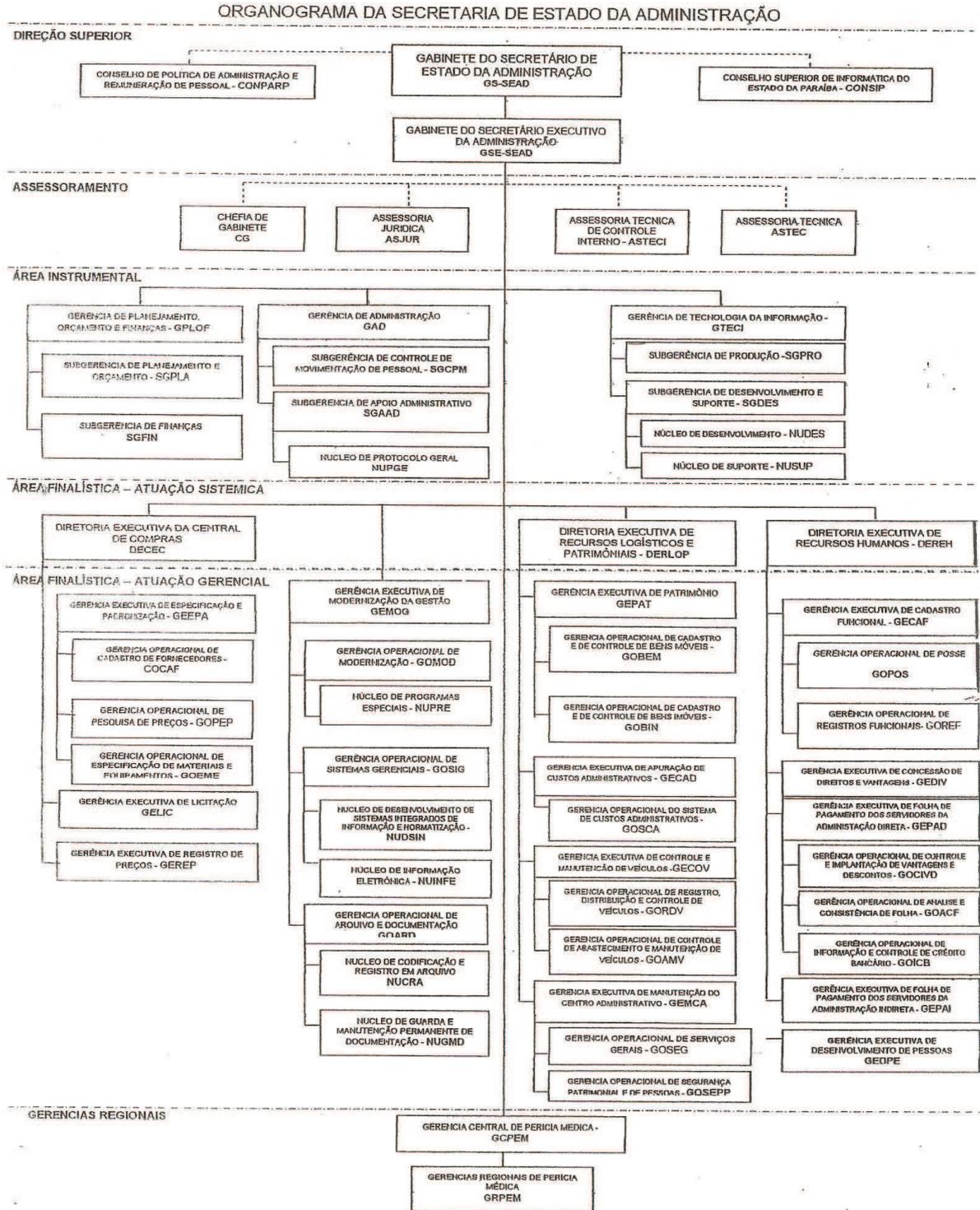
1. Nome: \_\_\_\_\_
2. Cargo: \_\_\_\_\_
3. Tempo de serviço \_\_\_\_\_

**QUESTÕES**

1. Quais são os tipos de bens inservíveis existentes nesta instituição?
2. Há gerenciamento dos bens inservíveis na SEAD/PB?
3. Em caso positivo houve planejamento e quais etapas?
4. Descreva quais os benefícios trazidos para a instituição e de que ordem.
5. Existem ainda dificuldades com relação ao gerenciamento dos bens inservíveis desta instituição? Quais?

ANEXOS

ANEXO A



## ANEXO B

21 de Janeiro de 2012

Diário Oficial 

subsidiariamente pela Lei nº 8.666/93 e suas alterações, realizará licitação na sede deste órgão, situada a Rua João da Mata S/N, Palácio dos Despachos/Vice-Governadoria - Jaguaribe, telefone (083)3218-4588, no dia 03/02/2012 às 09:00 horas para:

Aquisição de material de consumo (combustível), destinado à Secretaria do Desenvolvimento Agropecuário e Pesca - SEDAP/FUNDAGRO

Maiores informações sobre o EDITAL poderão ser obtidas na Gerência de Licitação da Central de Compras, no endereço acima indicado e no site [www.centraldecompras.pb.gov.br](http://www.centraldecompras.pb.gov.br).

REG. CGE Nº 12-00057-4

João Pessoa, 20 de janeiro de 2012

**Eduardo Augusto de Melo**

Gerente de Licitações da Central de Compras

**SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO  
COMISSÃO PERMANENTE DE AVALIAÇÃO**

**CONVOCAÇÃO PARA LEILÃO Nº 001/2012  
PROCESSO Nº11009453-1  
REGISTRO NA CGE Nº11604010-7**

A SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DA PARAÍBA, através da Comissão Permanente de Avaliação, designada pela portaria nº 541/SEAD, de 16 de dezembro de 2011, torna público e faz saber a quem interessar e quantos virem a presente convocação ou dela tiverem conhecimento, que fará realizar por intermédio do Leiloeiro Oficial do Estado o Sr. Armando Guzman Torres, regida pela Lei nº 8.666/93 e alterações posteriores, a alienação de veículos, sucatas e bens inservíveis, pertencentes ao patrimônio da Secretaria de Estado da Administração do Estado da Paraíba, a ser realizado no dia 10 de fevereiro de 2012 a partir das 09:00 horas, no Pátio Interno da Diretoria de Apoio Logístico da Polícia Militar, localizada a BR 230, Km 87,3 - Marés - Jardim Veneza, João Pessoa/PB, às 11:30 no pátio e galpão no Distrito Industrial de João Pessoa, às 15:00 horas no Pátio interno da Secretaria de Segurança, localizado na Av. Hilton Souto Maior, s/n - Mangabeira I - João Pessoa/PB, e no dia 11 de fevereiro a partir das 09:00 horas no pátio interno do GECON, localizado na Rua Professor Geraldo Von Shosten s/n - Jaguaribe - João Pessoa/PB.

Maiores informações poderão ser elucidadas na Comissão Permanente de Avaliação localizada no 4º andar do Bloco III do Centro Administrativo Estadual, situado na Rua João da Mata, s/n, Jaguaribe, pelos fones: (83) 32184158 ou 32184153. O Edital na íntegra poderá ser acessado pelo site: [www.leiloesguzman.com.br](http://www.leiloesguzman.com.br)

João Pessoa, 19 de janeiro de 2012.

**Francisco Neumam Holanda Lins**  
Presidente da comissão

ANEXO C

