

**VISÃO DOS NOVOS GESTORES:
EXPANDINDO HORIZONTES
EMPRESARIAIS**

**ALIGER DOS SANTOS PEREIRA
(COORDENADORA E ORGANIZADORA DA
PESQUISA)**

Direitos reservados. Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998. Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida por qualquer meio, sem autorização prévia dos respectivos autores, por escrito.

Depósito legal na Biblioteca Nacional conforme Decreto nº 1.825 de 20 de Dezembro de 1907.

CATALOGAÇÃO

**V822 Visão dos Novos Gestores: Expandindo Horizontes
Empresariais / Aliger dos Santos Pereira (org);
– Salvador: A. S. PEREIRA, 2006. 142 P.:il.**

**1. Administração 2. Empresa - Pública Privada
3. Marketing I. Instituto Baiano de Ensino Superior-
IBES II. Pereira, Aliger dos Santos III. Título.**

CDU:658.8

**Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária: Helena Maria
Souza dos Santos - CRB-5/1196.**

**Orientador: Professora Aliger dos Santos Pereira
Administração em Marketing - Instituto Baiano de
Ensino Superior - IBES, 2006.**

Revisão Ortográfica: Jacqueline Daltro de Carvalho.

Tradução Espanhol: Ana Sol Ospina Estrada.

Tradução Inglês: Fabiano Viana Oliveira.

AGRADECIMENTOS

Ninguém viabiliza nada sozinho. No contexto acadêmico, sempre há pessoas que, com pequenas ou grandes ações, são responsáveis pela materialização de um projeto ou simplesmente de um sonho.

Pensando assim, não poderíamos deixar de agradecer, em primeiro lugar, à professora e orientadora Aliger dos Santos Pereira, que abriu horizontes para que nós, futuros administradores concluíssemos artigos de qualidade, chegando à conclusão de que somos capazes e poderemos ir mais longe.

Agradecemos igualmente aos nossos co-orientadores e professores: Carlos Figueiredo, Edson Augusto Alves de Santana, Fabiano Viana Oliveira, Fábio Di Natale, Gustavo Mota, Henrique Amaral, Josefa Estela Fonseca, Eduardo Espínola, que nos auxiliou em alguns momentos, tirando-nos dúvidas e ajudando a enriquecer nossos artigos.

Aos colaboradores: Ana Sol, Camille Laude, Maria do Carmo Davino, Helena Santos, Kelly Pacheco, Santiago Santarén, Prof.^a Dr.^a. Sônia Cavalcanti, Sueli Macedo Régis, que estiveram presentes em momentos difíceis, dando suporte para a conclusão dos nossos artigos.

Nossos agradecimentos se estendem a Brites Odontologia e ao Mercadinho Max Qualy, que despertou, através de estudo, a escolha de dois temas do artigo: Motivação: Uma atitude para alavancar as vendas e Tempo: Uma questão de administração.

Ao Sr Marcelo Valadares sócio-presidente do Atacadão Centro Sul, empresa alvo do estudo, que se dispôs a abrir espaço em sua agenda, muitas vezes lotada de compromissos, para conversar conosco e esclarecer fatos importantes que viriam agregar valor ao nosso artigo.

Ao grupo do Teatro Castro Alves: Cléo Carvalho Guimarães, Júlio San Martins, pelas leituras do texto, informações e orientações dadas para o enriquecimento do artigo e Theodomiro Queiroz, pela oportunidade e apoio na autorização da publicação do artigo.

Finalmente agradecemos aos nossos familiares e amigos que por muitos finais de semana não puderam contar com nossas presenças, acabando sempre sozinhos, pois estávamos reunidos com a missão de desenvolver artigos de qualidade para oferecer ao leitor um livro com um vasto conteúdo, tendo a certeza de que lhe proporcionará conhecimentos dos quais tirará proveitos para a aplicação em seu dia-a-dia.

PREFÁCIO

Durante a expansão da educação superior em Salvador, evidenciada em 1998 com a abertura simultânea de várias escolas, suscitou-me preocupações quanto à real disposição e capacidade do setor privado em investir recursos em outras duas atividades que complementam a atividade de ensino a pesquisa e a extensão.

Enquanto professor egresso de uma instituição federal, minhas preocupações justificavam-se muito facilmente, já que a lógica do capital (visão de curto prazo) é a princípio, incongruente com a natureza das atividades de pesquisa (elevado custo, retorno incerto e em longo prazo). Tinha por receio que aquela expansão do mercado viesse a burocratizar de tal modo o ensino que passaríamos a formar, na melhor das hipóteses, profissionais competentes na aplicação de conteúdos e técnicas inerentes ao cotidiano da profissão, mas, por outro lado, profissionais inconsistentes em termos de sua capacidade de reflexão sobre o conhecimento e as habilidades adquiridos e, também, sobre a própria profissão.

Passados alguns anos, e agora na condição de coordenador acadêmico de curso, ao presenciar esta publicação, sinto arrefecida minha preocupação inicial, pois, no meu entender, este livro demonstra que a disposição para empreender esforços e recursos na pesquisa não está necessariamente circunscrita, ou vinculada, à existência de estímulos exclusivos à lógica do capital ou do trabalho: o maior ganho no menor prazo.

Não só a professora Aliger Pereira, idealizadora e organizadora do livro, como também os professores que orientaram os artigos demonstram essa desvinculação, quando, acredito eu, para orientarem os trabalhos, devem ter feito a seguinte indagação: por que não?, em lugar da fatídica questão: o que ganho com isso?. Sem medo de errar, aposto nessa inversão de perspectivas, pois, em condições normais, a prática da docência tem, inerente a ela, algo de altruísta.

Conhecedor da docência superior e dos professores do grupo que coordeno, não me é possível negar que o trabalho seja doado em prol de uma pessoa (a atenção a um aluno, ou a um currículo), de uma organização (a relação capital-trabalho dentro de uma instituição de ensino) e de uma comunidade (uma atividade de extensão), mas doa-se trabalho também, principalmente em prol do avanço do saber, do conhecimento científico e uma visão humanística sobre, curiosamente, as regras de mercado.

Mas esse altruísmo não se limita aos professores. Estende-se também ao conjunto de alunos que, por decisão própria, abdicaram de trabalhos menos robustos e mais circunscritos a uma disciplina específica, para optar por um artigo acadêmico, que é um tipo de trabalho com maior grau de complexidade e dificuldade, o que exige mais esforço e empenho.

E o que os move? Única e exclusivamente a possibilidade de grafar em seus currículos uma publicação? Não creio, é muito pouco! Prefiro pensar que a possibilidade de sentirem-se colaboradores do processo universal e ininterrupto de construção de nossa realidade é o elemento que os estimula a dedicar parte significativa de seu precioso tempo.

Assim, a presente obra suscita-me agora, não uma preocupação como antes, mas a seguinte reflexão: até que ponto a atividade de pesquisa é ou pode ser autopropulsionada?

Prof. Fábio Di Natale Guimarães
Coordenador do Curso de Administração do IBES

INTRODUÇÃO

**“Você olha as coisas e pergunta por quê.
Eu imagino as coisas e pergunto por que não.”**

George Bernard Shaw.

Esta reflexão transmite que as coisas são possíveis de acontecer, desde que as pessoas saibam aonde pretendem chegar - os alunos e docentes do IBES (Instituto Baiano de Ensino Superior) buscam sempre trabalhar dentro desta linha, ou seja, não esperam que as coisas aconteçam, mas buscam e fazem com que elas ocorram.

Este livro corresponde ao maior exemplo disso, pois os artigos aqui apresentados possuem 4 (quatro) aspectos importantes:

- São oriundos do trabalho de pesquisas dos alunos do último ano de Administração do IBES com as orientações e co-orientações do corpo docente da Instituição, ocorridos nos anos de 2002 até 2005;

- Mostram que a transdisciplinaridade entre as diversas disciplinas presentes na grade curricular do curso é capaz de ocorrer durante todo o processo de ensino aprendizagem do Curso de Administração, afinal toda a elaboração e construção deste livro teve como base os conhecimentos adquiridos desde o primeiro dia de aula até o final do curso pelos discentes;

- Buscam associar a teoria captada e internalizada em sala de aula, grupos de pesquisas e debates com algumas das principais práticas organizacionais presentes e exigidas nos diferentes contextos da gestão e da administração empresarial nos dias de hoje;

● Pretendem preparar os alunos (futuros gestores) para o mercado de trabalho e conseqüentemente para os diversos contextos empresariais, por isso os artigos do livro, cujo título é **Visão dos Novos Gestores: Expandindo horizontes empresariais** retratam diversas áreas e técnicas administrativas necessárias para a gestão e a administração organizacional.

Os seis artigos presentes neste livro tratam dos seguintes assuntos respectivamente:

O CRM (*Customer Relationship Management*) como uma das ferramentas utilizadas, tanto por Empresas Privadas, como Públicas, para se relacionarem em tempo real com o seu público. No caso em estudo, foi analisado o Teatro Castro Alves (TCA), que corresponde a um dos principais teatros baianos e de grande importância nacional, pois visa democratizar a cultura e o lazer para os cidadãos brasileiros.

A armazenagem e a distribuição como fatores diferenciais utilizados pelas empresas farmacêuticas para a diminuição dos seus desperdícios e dos principais custos empresariais.

A análise mercadológica do produto *chá gelado* no Brasil, mostrando a importância de segmentar e analisar o mercado, observando as principais características quantitativas e qualitativas existentes, tanto no produto, como no público-alvo, para assim a Empresa atingir a sua meta e resultados empresariais.

As principais teorias motivacionais capazes de aumentar a lucratividade do setor atacadista em Salvador, tendo como foco de análise o departamento de vendas.

A análise da Parceria, como uma das formas de cooperação e alianças promovidas pelas organizações, sejam elas Públicas ou Privadas, com o objetivo de aumentar a competitividade no mercado e no atual mundo globalizado. As parcerias proporcionam uma maior descentralização das atividades, promovem o desenvolvimento social do país e diminuem os custos das empresas envolvidas no processo. Este artigo especificamente avalia a Lei nº 11.079/04 (Parceria Pública e Privada).

A Administração do Tempo como um fator básico para ser utilizado, tanto pelas empresas, como por qualquer profissional no seu dia-a-dia, pois, assim, poderão otimizar melhor seu tempo, já que identificariam a diferença do que é considerado urgente, importante ou prioritário.

Os assuntos abordados visam trazer conhecimentos para a sociedade, empresários, docentes, discentes ou quaisquer pessoas que tenham interesse pelas 6 (seis) temáticas apresentadas.

Aliger dos Santos Pereira

Doutoranda Universidade Complutense de Madri (Espanha)

Mestranda Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social (UCSal)

Integrante do NUETH/Cordis

Empresária

**Docente: IBES, FACSAL, POLIFUCS, Academia de Oficiais da
Polícia Militar-Bahia**

SUMÁRIO

A Importância do CRM no TCA na fidelização e na conquista de clientes.....	01
1.0 Considerações Iniciais.....	02
2.0 Um breve histórico do Teatro Castro Alves e sua Importância para a Comunidade Baiana.....	03
3.0 Influências dos Cidadãos e a Necessidade de Utilizar CRM no TCA.....	04
4.0 Análise do CRM como Fator Competitivo no Teatro Castro Alves.....	08
5.0 Programas de Fidelização dos Cidadãos do Teatro Castro Alves.....	09
6.0 Considerações Finais.....	11
NOTAS.....	13
REFERÊNCIAS.....	17
Chá gelado: Uma tendência de consumo no mercado segmentado... 19	19
1.0 Considerações Iniciais.....	20
2.0 Algumas das Principais Características da Segmentação no Mercado do Chá Gelado.....	20
3.0 Algumas inovações feitas no produto chá gelado, para atender a segmentação das classes a e b com base na pesquisa em 5 (cinco) pontos de venda de Salvador no período de outubro 2003 ao primeiro semestre de 2005.....	28
4.0 Considerações Finais.....	30
NOTAS.....	31
REFERÊNCIAS.....	33

Distribuição e Armazenamento em uma empresa do segmento farmacêutico.....	35
1.0 Considerações Iniciais.....	36
2.0 Dados Gerais Sobre a Empresa.....	36
3.0 Aspectos Logísticos e Operacionais.....	39
4.0 Aspectos Fundamentais da Gestão de Estoque na Cadeia de Suprimentos.....	46
4.0.1 Quando Pedir o Ressuprimento:.....	47
4.0.2 Quanto Manter em Estoques de Segurança.....	48
4.0.3 Quanto Pedir.....	50
5.0 Principais Procedimentos de Estocagem e Armazenagem, observados na Empresa e que Influenciam na Distribuição Física.....	51
6.0 Distribuição Física e Transporte na Expedição.....	54
7.0 Considerações Finais.....	55
NOTAS.....	57
REFERÊNCIAS.....	58
Motivação; uma atitude para alavancar as vendas.....	60
1.0 Considerações Iniciais.....	61
2.0 Um Breve Histórico do Setor Atacadista Brasileiro.....	62
3.0 Motivação na Força de Vendas no Atacado.....	65
3.0.1 Fatores Motivacionais.....	68
3.0.2 Motivação no Atacadão Centro Sul.....	69
3.0.3 Motivação Intrínseca e Extrínseca.....	70
3.0.4 Como Agir e o que Fazer para Obter um Estado Motivacional Permanente na Força de Vendas do Setor Atacadista.....	72
3.0.5 Motivação na Força de Vendas, como Fator Essencial para o Retorno do Investimento no Atacado.....	73
3.0.6 Conclusões do Estudo de como Motivar a Equipe de Vendas no Atacado.....	74

4.0 Considerações Finais.....	76
NOTAS.....	78
REFERÊNCIAS.....	80
Parceria Público - Privada (PPP): possível saída para	
Administração Pública?.....	83
1.0 Considerações Iniciais.....	84
2.0 Algumas explicações sobre a Lei nº 11.079/04.....	86
3.0 Criticas em relação a Lei nº 11.079/04.....	91
4.0 Perspectivas das PPP's.....	95
5.0 Considerações Finais.....	97
NOTAS.....	98
REFERÊNCIAS.....	103
Tempo: Uma questão de Administração.....	108
1.0 Considerações Iniciais.....	109
2.0 Gerenciamento do tempo e Administração do Tempo.....	112
3.0 Principais Métodos para Gestão do Tempo.....	120
4.0 Análise do Gerenciamento do tempo na estrutura Sistêmica das	
Organizações.....	121
5.0 Considerações Finais.....	123
NOTAS.....	125
REFERÊNCIAS.....	127

A Importância do CRM no TCA na fidelização e na conquista de clientes

Co-orientador: Fabiano Viana
Oliveira*

Ana Lucia Carvalho Brandão de Souza**

Resumo:

Este artigo analisa alguns aspectos do uso do CRM em uma instituição pública (fundação) sem fins lucrativos, como o TCA (Teatro Castro Alves), com o objetivo de mostrar que empresas públicas também buscam a fidelização dos seus clientes. Neste caso, o TCA utiliza o CRM como um dos instrumentos de promoção contínua e para a disseminação da cultura.

Palavras-Chave:

CRM, Cidadãos, Cultura e Mercado.

Abstract:

This paper studies some aspects of the use of CRM in a public institution (foundation) with no profits ending as the Castro Alves Theater (TCA), with goal of showing that also public enterprises can search for keeping clients techniques. In this case the TCA uses CRM as a toll to promote and deliver culture, both national and international.

Key-words:

Citizens, CRM, culture and market.

Resumen:

Este artículo analiza algunos aspectos del uso del CRM en una institución pública (fundación) sin fines lucrativos como el TCA (Teatro Castro Alves), con el objetivo de mostrar que empresas públicas también buscan la fidelización de sus clientes. En este caso, el TCA utiliza el CRM como uno de los instrumentos de promoción continua y de diseminación de la cultura, sea ésta nacional o internacional.

Palabras claves:

Ciudadanos, CRM, cultura y mercado.

*Bacharel em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda pela UCSAL – Universidade Católica do Salvador. Mestre em Antropologia Urbana pela UFBA – Universidade Federal da Bahia.

Docente: Castro Alves, FACSAL, IBES.

**Bacharel em Ciências Contábeis pela Fundação Visconde de Cairu.

Bacharel em Administração com ênfase Marketing – IBES - Instituto Baiano de Ensino Superior.

1.0 Considerações Iniciais

A idéia de escrever este artigo com tema CRM (*Customer Relationship Management*) no TCA (Teatro Castro Alves) surgiu, inicialmente, a partir de uma pesquisa realizada no final do segundo semestre do ano de 2004.

O que despertou o interesse pelo estudo foi a utilização de uma ferramenta considerada tipicamente privada e utilizava para analisar os aspectos de fidelização dos clientes numa organização pública (fundação)¹. Afinal, os cidadãos têm uma falsa impressão de que as empresas públicas desempenham atividades de baixa qualificação devido à alta burocratização de suas atividades. Isso proporcionou visões distorcidas por parte da população em relação à burocracia, o que se denominou de disfunções da burocracia². Para Max Weber, a burocracia é o sistema ideal para gerir qualquer empresa, indo de encontro ao conceito popular que a visualiza como algo ineficiente. (CHIAVENATO, 2000, p.318).

Para a realização do estudo, foi necessária uma pesquisa exploratória³, com o objetivo de perceber como é feito o serviço de relacionamento (CRM) do TCA (Teatro Castro Alves) com o seu público. Um exemplo disso é atuação da coordenação técnica e artística do Teatro que vem se empenhando para oferecer aos cidadãos espetáculos nacionais e internacionais, ou seja, busca agregar valor à diversificação artístico-cultural local, o que é um diferencial competitivo capaz de atender às necessidades específicas da região.

Na visão de Bretzke (2000, p.15), o CRM “*é um conjunto de conceitos, construções e ferramentas compostas por estratégias, processos, software e hardware*”, que são utilizados como gerenciadores do relacionamento com o cliente. Esta ferramenta permite que o Teatro conheça e se relacione de uma forma produtiva com seus consumidores.

Então o CRM corresponde a um novo conceito de atendimento de relacionamento com o público-alvo, que propõe a saída de um mundo orientado para produtos e a entrada de um outro focado para clientes. Nele, a palavra fidelidade não é utilizada somente para alavancar as vendas, mas também para estabelecer relacionamentos com o cliente de forma individual e assim obter as informações de forma que possibilite tratar públicos diferentes de formas distintas, ou seja, conhecê-los profundamente.

A partir deste canal de relacionamento apto ao atendimento em tempo real, o TCA possui uma ferramenta eletrônica e um setor de assinaturas personalizadas das quais permitem: 1) a escolha antecipada da poltrona; 2) o recebimento de ingressos com antecedência; 3) as informações de eventos; 4) promoções; 5) facilidades de pagamentos; 6) oferece comodidade, ao TCA e ao público, e gera um aumento da demanda por assinaturas, tornando os clientes, já existentes, leais e, conquistando os “*prospects*” ou os clientes em potencial, disseminando e promovendo a cultura local.

A disponibilização deste canal de comunicação possui autonomia para solucionar qualquer pendência e fornecer informações antes, durante e após a venda de ingressos, facilitando a interação um a um, ou seja, fazendo o marketing direto⁴, alcançando relacionamentos não apenas lucrativos, mas também duradouros.

2.0 Um breve histórico do Teatro Castro Alves e sua Importância para a Comunidade Baiana

Popularmente conhecido, o TCA (o Teatro Castro Alves) é uma organização sem fins lucrativos, administrada pela Secretaria de Cultura e Turismo do Estado, através da Fundação Cultural do Estado da Bahia, com toda renda arrecadada revestida em fins sociais e culturais e melhorias do espaço, ou seja, sua manutenção.

Em 1923, o espaço que era chamado de Teatro São João foi destruído por um incêndio, fato que deixou a Bahia privada de um acervo cultural durante 25 anos, em 1948 o deputado Antonio Balbino, influenciado por uma campanha liderada pela classe artística baiana, instituiu o projeto de lei nº 432 de 02 de Julho de 1948⁵, propondo a reconstrução do prédio.

As obras foram iniciadas em 02 de julho de 1957 e concluídas um ano após. A partir de então, o governo do Estado, empenhou-se em manter a Bahia em circuito nacional e internacional de grandes espetáculos e concertos. Em 1991, instalou-se uma comissão responsável pela reforma para o TCA (Teatro Castro Alves), que se encontrava em péssimo estado de conservação, cuja jornada durou dois anos.

Em 22 de Julho de 1993, o Teatro é reaberto com todo o “*glamour*” e organização, desta vez contendo um complexo cultural composto de uma Sala Principal para 1.554 espectadores, uma sala do coro para 197 pessoas, uma concha acústica em forma de semi arena ao ar livre com capacidade de comportar 5.500 pessoas, 6 camarotes com disponibilidade para 120 pessoas no total, um jardim suspenso (em fase de restauração) e um memorial que pretende assegurar a história do Teatro (em fase de implantação).

3.0 Influências dos Cidadãos e a Necessidade de Utilizar CRM no TCA

O TCA (Teatro Castro Alves), através dos seus projetos culturais, democratiza a arte garantindo ao cidadão comum o acesso à cultura e ao lazer. Um exemplo disso dá-se através da Prefeitura Municipal de Salvador que leva os alunos de escola pública para assistir aos concertos da orquestra sinfônica no TCA, fazendo com que os estudantes da rede pública conheçam música clássica e erudita.

Historicamente, o conceito original de cidadania estava associado à classe burguesa, não ao povo como um todo, nesse momento inicial de conceituação do termo fica evidenciada a separação já existente entre o homem urbano e rural, já que a palavra cidadania refere-se apenas aos habitantes da cidade, contudo cidadania é vista como liberdade de participação do povo. A cidadania está diretamente vinculada aos direitos humanos e corresponde a uma longa e penosa conquista da humanidade, tendo seu reconhecimento formalizado com a Declaração dos Direitos do Homem, aprovada em 1948 pela Organização das Nações Unidas (ONU), quando se vivia o fim da Segunda Guerra Mundial e a vitória contra o Nazismo.

Para Bonavides (2004, p.77) *“a cidadania é a prova da identidade que mostra a relação ou vínculo do indivíduo com o Estado. É mediante essa relação que uma pessoa constitui fração ou parte de um povo”*. Oliveira (2001, p.55-56), confirma Bonavides (2004, p.77) quando relata que toda a cidadania é exercida por cidadãos, que são indivíduos que têm consciência de seus direitos e deveres e participam ativamente de todas as questões da sociedade. De acordo com estes autores, somente há prática da cidadania ativa, quando cada indivíduo tem consciência do seu poder, pois os mesmos podem cobrar, propor e pressionar o Estado, desde que respeitem o bem público.

A qualidade e excelência de qualquer serviço público, inclusive o do TCA (Teatro Castro Alves), buscam respeito à coletividade, a partir do momento em que se planeja e define claramente toda a sua atuação de forma contínua. Com base na Lei nº 8.987/95⁶, no seu artigo 6º, parágrafo 1º, citam-se oito princípios específicos, que se aplicam ao serviço público: a regularidade, a continuidade, a eficiência, a segurança, a atualidade, a generalidade, a cortesia na sua prestação e a modicidade das tarifas, os quais possibilitam determinar o que é um serviço público adequado e conseqüentemente o que é cidadania e coletividade.

Partindo-se do conceito de que o serviço público é considerado indispensável à sociedade, sua existência e, conseqüentemente, o seu funcionamento buscam a defesa do bem público, que neste caso específico está relacionada à transmissão de conhecimento e de cultura para a população brasileira, mais especificamente para o povo baiano. Com esta mentalidade o TCA (Teatro Castro Alves) buscou utilizar um marketing capaz de decodificar o modo de pensar, de compreender e lidar com a realidade, oferecendo informações necessárias para tomadas de decisão dos mesmos, com base no conhecimento do ponto de vista da comunidade. Então, a administração do Teatro percebeu as mudanças ambientais juntamente com a exigência dos cidadãos e começou a praticar um marketing mais direcionado ao público, com uma filosofia mais empresarial, por isso a necessidade de adotar o CRM como um dos instrumentos estratégicos de competitividade e governabilidade⁷ (VELLOSO, 1994, p.162).

A governança tem a capacidade administrativa de implantar decisões políticas adotadas pelo governo, intermediando interesses e garantindo a legitimidade dos processos decisórios, no TCA (Teatro Castro Alves), a governança procura adequar o seu CRM às necessidades do público.

Segundo Bento (2003, p.85), a governança é o instrumento técnico de gestão responsável pela otimização do desempenho administrativo relacionado à eficiência e à democratização das políticas públicas.

Para Pierre & Peters (2000), a governança inicialmente deve ser pensada e analisada, tendo como base os fatores estruturais da organização. Afinal, há uma variedade de políticas e padrões econômicos que estão sendo implementados a todo o momento e que são responsáveis em direcionar a governança para diferentes tipos de modelos, tais abordagens estão relacionados com a hierarquia (*hierarchies*), com o mercado (*markets*), os canais de comunicação (*networks*) e a sociedade (*communities*).

O primeiro modelo hierárquico diz que deve existir uma estreita divisão entre o Público e o Privado, no qual há um controle formal entre o Estado e o mercado, que dificulta o desenvolvimento horizontal entre as partes envolvidas no processo, ou seja, o relacionamento entre a Iniciativa Pública e a sociedade do TCA. Foi constatado que no TCA alguns procedimentos são formais, tendo algumas particularidades da burocracia, cujo processos, algumas vezes, podem prejudicar o CRM entre o Teatro e a população.

Já a segunda corrente (*markets*) acredita que o termo governança possui vários significados. O cidadão deve ser analisado pelo setor Público como um consumidor de seus serviços; assim, o Estado passa a atuar no mercado com características semelhantes ao setor Privado. (o mercado deve ter mecanismos para distribuir seus recursos de forma eficiente, por isso, devem existir vários fatores econômicos capazes de proporcionar tal repartição).

Dentro da administração do TCA (Teatro Castro Alves), a qualidade dos seus serviços é fator preponderante para um bom atendimento, sempre respeitando os direitos dos consumidores. Então o TCA (Teatro Castro Alves) foca os cidadãos como clientes, tendo a mesma concepção de mercado existente na área privada.

O terceiro é um dos modelos mais modernos sobre governança, denominado de canais de comunicação (*networks*). O TCA (Teatro Castro Alves) vem se modernizando cada vez mais na comunicação com os cidadãos, interagindo com seus clientes através do desenvolvimento cultural e social sempre em parceria com o setor privado.

O último modelo (*communities*) relata que a comunidade pode e deve ser capaz de solucionar seus problemas comuns com o mínimo de intervenção do Estado, pois assim existe um maior envolvimento e responsabilidade por parte da comunidade e os assuntos são resolvidos com menos burocracia e maior agilidade.

O TCA (Teatro Castro Alves) procura sempre a participação da comunidade na escolha dos principais eventos culturais que serão apresentados, por isso é utilizado o CRM. Então, percebe-se que o TCA (Teatro Castro Alves) busca os quatro tipos de governança exemplificados por Pierre e Peters (2000), como uma das maneiras de atender as necessidades dos cidadãos.

4.0 Análise do CRM como Fator Competitivo no Teatro Castro Alves

Diante dos fatores relatados anteriormente, percebe-se que o TCA (Teatro Castro Alves) busca sempre inovar através da implementação de recursos, a partir da tecnologia de informação, que constitui uma das ferramentas fundamentais para oferecer informações em tempo real a seus clientes e manter o relacionamento com cada um deles de forma prática. Um exemplo é a venda de ingresso ao Teatro que busca sempre adaptar toda sua estrutura organizacional de maneira a cumprir a promessa de valor agregado aos seus serviços, com o objetivo de diferenciar e melhorar o posicionamento da empresa no mercado cultural (VAVRA, 1993, p. 275). Para implantação do sistema de CRM, o TCA (Teatro Castro Alves) investiu em mensagens gravadas, informando os detalhes da programação e modernizando o funcionamento, além da informatização nas bilheterias, com a venda de ingressos recorrendo a instalações de um sistema de visualização das platéias da sala principal e da sala do Coro, permitindo que o expectador tenha noção da sua importância para o TCA (Teatro Castro Alves).

Foi percebida pela pesquisadora que, após a reconstrução, mais precisamente em sua reabertura em 1993, o TCA (Teatro Castro Alves) sofreu uma reengenharia organizacional, a qual refletiu significativamente em seu quadro funcional, tornando os seus colaboradores mais qualificados. Informações precisas sobre tal assunto, no entanto, não foram fornecidas pela instituição em estudo, todavia o que ficou evidente na pesquisa realizada é que a assessoria de comunicação é composta de pessoas altamente capacitadas e envolvidas com os recursos tecnológicos e humanos adotados pelo Teatro.

Os recursos ou ferramentas utilizadas pelo teatro para manter o relacionamento com o cliente são: o *telemarketing*⁸, o *call center*⁹, a *web site*, o serviço *delivery*¹⁰ e a mala direta¹¹, que estão incorporados a partir de um banco de dados contínuo que busca trabalhar através de um atendimento personalizado, utilizando na maioria das vezes *face a face*.

Então se percebe que para existir o CRM são necessárias pessoas qualificadas, infra-estrutura, tecnologia e processos. Sem estes fatores bem relacionados, não há CRM.

5.0 Programas de Fidelização dos Cidadãos do Teatro Castro Alves

Os programas de fidelização são importantes aliados para as empresas pública e privada, pois diferenciam as organizações na mente dos clientes, agregando um componente emocional ao relacionamento. Cada recompensa, cada gesto de reconhecimento e cada carta que o cliente recebe são sinalizações de que a empresa sabe que ele existe e que ela se importa com ele. (RAPP, 1990, p.23).

Esses programas fazem, portanto, um processo que utiliza a comunicação integrada para estabelecer um relacionamento contínuo duradouro e gratificante, visando aumentar a lealdade e a rentabilidade pelo mecanismo de reconhecimento e recompensa.

Schultz (1994, p.145-146) confirma isto, quando diz que os programas de fidelização devem ser construídos com base no modelo de relação da empresa com o cliente, causando o encantamento necessário para manter a empresa em uma posição privilegiada na mente do cliente ou consumidor.

Com isso, justifica-se todo o investimento e o custo do TCA (Teatro Castro Alves) em manter o data base¹² de *marketing*, integrando a um aplicativo de gerenciamento de relacionamento pelo aumento da rentabilidade, levando-os a repetição de compras ou assinaturas (*re sell*) e a propagação de novas atrações (*cross sell*).

Para o administrador do Teatro, a importância de manter um cliente num programa estruturado de fidelização é que o consumidor se torna mais responsivo às campanhas sistematicas realizadas pelo TCA (Teatro Castro Alves). Em consequência, aumenta-se a rentabilidade e diminui-se o custo da venda. O banco de dados com informações sobre os clientes, portanto facilita a transformação de clientes reais em leais, pois, é uma das ferramentas para implementar a escala de lealdade e todos estes esforços estão relacionados à estimativa do prazo médio em que o cliente trará lucro para a organização. É bom salientar que aqui se levou em consideração o módulo de marketing de Pierre e Peters (2000) do cidadão consumidor do serviço.

Percebeu-se que o programa de fidelização do TCA (Teatro Castro Alves) foi implementado a partir da implantação do CRM. Afinal, através do banco de dados, o gestor do TCA (Teatro Castro Alves) responsável pela área de marketing toma conhecimento do histórico, da frequência e do tipo de compra, e do cliente, traçando assim o perfil do cidadão-cliente. Simultaneamente a este processo, é feita uma personalização do seu banco de dados, através de variáveis de monitoramento.

Essas variáveis reconhecidas pelo acrônimo¹³ FRVC de monitoramento de desempenho do cliente estão relacionados com a Frequência, Recência (data mais recente), Valor e Categoria dos produtos ou serviços comprados e/ou utilizados (BRETZKE, 2000, p. 117).

Assim, o sistema de data base do marketing identifica o cliente, se a frequência de compra é inferior que a Recência caracteriza-o como alvo de um *telemarketing* ativo para recuperar a frequência. Caso isto não ocorra, o cliente é incluído em uma campanha de quebra de barreira, de preço, se esta for a barreira detectada, disponibilizando 25% (vinte e cinco por cento) de desconto no bilhete a que se adequa ao seu perfil, e aos “*prospects*”, 20% (vinte por cento) sobre o valor do bilhete ¹⁴.

Além dessa modalidade, há a preparação de campanhas promocionais enviadas por mala-direta com a programação do mês. Todos esses esforços logram atingir um dos mais difíceis desafios organizacionais, o de encantar o cliente com precisão, fazendo valer o discurso com relação ao atendimento, agregando muito mais valor ao produto ou serviço, criando uma comunidade que efetivamente acredita em seu discurso.

6.0 Considerações Finais

Este estudo visou evidenciar a importância da administração de marketing de serviço no processo de fidelização dos clientes do TCA (Teatro Castro Alves). À medida que o esforço do marketing atende às necessidades dos cidadãos, pode-se desenvolver um trabalho com eficiência e eficácia, atingindo assim objetivos e metas sociais e de mercado.

Numa visão mais ampla, temos o cliente como um fator preponderante para existência da organização, pois só assim é possível gerar valor agregado a cada contato com o cliente.

O Teatro não desenvolveu seu trabalho isoladamente, mas sim, dentro de uma sociedade cada vez mais exigente e consciente dos valores a serem obtidos por parte dos prestadores de serviços.

O marketing de serviço é um desafio, quando se trata de conquistar e fidelizar os seus clientes, dentro do contexto administrativo do TCA (Teatro Castro Alves).

Só através de um serviço de qualidade, a empresa poderá manter um relacionamento com o cliente; para isso, é fundamental utilizar-se dos meios tecnológicos corretos, otimizando o tempo hábil e gerenciando as informações e softwares.

Com esses recursos, aumentará a eficiência do marketing, como ficou constatado nos estudos sobre o CRM do TCA (Teatro Castro Alves).

O Teatro foca com a maior intensidade o cidadão como cliente e trabalha com o marketing voltado para o mercado típico da administração privada, mas também utiliza a hierarquia, os canais de comunicações e a sociedade, conforme os tipos de governabilidade defendidos por Pierre & Peters (2000).

NOTAS

¹ “Fundações são instituídas pelo Poder Público são entidades dotadas de personalidade jurídica privado, com patrimônio próprio, criação autorizada por lei, escritura pública e estatuto registrado e inscrito no Registro Civil das Pessoas Jurídicas, com objetivos de interesse coletivo, geralmente de educação, ensino, pesquisa, assistência social etc., com a personificação de bens públicos, sob o amparo e controle permanente do Estado”(KOHAMA, 2000, p. 44).

² “Burocracia, popularmente, o termo burocracia apresenta em geral umas conotações pejorativas, associadas à lentidão com que se cumprem os trâmites administrativos e à existência de estruturas, umas tanto abstratas, que regem as atividades humanas sem levar em conta as circunstâncias concretas e as necessidades individuais”. Nas ciências sociais, entretanto, a noção de burocracia define, por um lado, a estrutura organizativa e administrativa das atividades coletivas, no campo público e privado, e, por outro, o grupo social constituído pelos indivíduos dedicados ao trabalho administrativo, organizado hierarquicamente, de forma que seu funcionamento seja estritamente regido por rigorosas regras de caráter interno, emanadas da legislação administrativa geral (CHIAVENATO, p. 318-319).

³ “Pesquisa exploratória também denominada desk research sendo caracterizada pela informalidade e flexibilidade. Os dados são secundários (já definidos) considerando-se pesquisas já realizadas” (SAMARA, 1997, p. 24-25).

⁴ “Marketing Direto é um sistema de marketing interativo para obter uma resposta mensurável e/ ou uma transação em qualquer local. A definição enfatiza em geral um pedido de cliente assim chamado de marketing de pedido tendo como objetivo manter um relacionamento amplo e duradouro com o cliente” (KOTLER, 1998, p. 668).

⁵“Projeto de Lei de 1948 foi solicitado a Assembléia Legislativa da Bahia o Projeto de Lei n.º 432 propondo a criação do Teatro Castro Alves em 2 de julho de 1948. A obra foi iniciada em 1957, com o projeto de autoria dos arquitetos Bina Fonyat e Humberto Lopes, que recebeu na ocasião uma menção honrosa na 1ª Bienal de Artes Plásticas de Teatro em São Paulo”(Informações extraída no TCA).

⁶ “Lei Nº 8.987/95 - Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos, previsto na Constituição Federal, e dá outras providências.

⁷ “*Governabilidade é um atributo daquilo que se governa, isto é, da sociedade ou seja a capacidade estatal de governar*” (VELLOSO, 1994, p.162).

⁸ “*O telemarketing, uma das principais mídias do Marketing de Relacionamento, é particularmente poderoso quando usado com outras mídias, principalmente como meio de resposta*”. *Devido às suas características e aplicações, o telemarketing é uma ferramenta geradora de tempo para a força de vendas e outras áreas da empresa, pois executa com maior eficiência e eficácia tarefas que permitem, por exemplo, maximizar o resultado da visitaçào do vendedor pela localização e conhecimento: das pessoas-chaves; da propensão à compra; do perfil do respondente; da roteirização dos “lead”*.(BRETZKE, 2000 p.153).

⁹ “O Call Center é um dos principais usos do Telemarketing, e está em contínuo processo de expansão principalmente no Brasil. Através do número 0-800, ou chamada a cobrar, oferece-se à oportunidade ao cliente de comunicar-se com a empresa para solicitar mais informações ou reclamar sobre algum problema. Este é um dos meios mais utilizados para promover a satisfação do cliente e obter um feedback do nível de satisfação com o produto ou serviço. O maior diferencial do telemarketing em relação a outro meio é a interação entre empresa e cliente, permitindo a troca de informações” (ROSSI, 2003 p.78).

¹⁰ “Delivery é a entrega imediata de um bem público ao seu comprador em local solicitado pelo mesmo” (BRETZKE, 2000, p.153).

¹¹ “Mala Direta consiste em enviar uma oferta, anúncio, lembrete ou outro item a uma pessoa num endereço específico usando de listas de uma mala direta altamente seletiva. As empresas de marketing direto enviam milhões de malas diretas-cartas, folhetos, folders e outros impressos que permite seletividade no desenvolvimento de mercado” (STEVENS, 2001, p. 56-109).

¹² “Data Base - é o gerenciamento de um sistema dinâmico, de base de dados inteligíveis atualizados, com informações relevantes sobre clientes atuais e potenciais”. O data base dimensiona a importância de criar e manter um bom banco de dados de informações. O data base é chamada de “uma das maiores mudanças do marketing” (BRETZKE, 2000, p.153).

13 “Acrônimo -Derivada da palavra grega, formada pela junção de “acro”, que significa “extremo”, “alto”, com “ônimo”, que significa “nome”, são abreviações formadas pelas letras ou sílabas iniciais de uma expressão. Uma palavra que se faz com a inicial (ou iniciais) das palavras (ou de parte delas) que formam uma expressão com que se nomeia algo. A Internet está repleta de acrônimos, como HTML (*HyperText Markup Language*), FTP (*File Transfer Protocol*), IRC (*Internet Relay Chat*), RFC (*Request for Comments*), e muitos outros. Alguns acrônimos foram criados para agilizar a comunicação on line. Resultaram de expressões muito usadas em grupos de discussão e bate-papos”(ENCICLOPÉDIA BRITANNICA, 2005).

14 Dados fornecidos pelo TCA (Teatro Castro Alves).

REFERÊNCIAS

Acrônimo. [S. I], [2005?]. Disponível em:

<http://www.hiperservicos.com.br/siglas/verbete_acronimos.php> Acesso em: 27 abr. 2005.

BENTO, L. V. **Governança e governabilidade na reforma do Estado:** entre eficiência e democratização. Barueri: Monale, 2003.

BONAVIDES, Paulo. **Ciência Política**, 10 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2004.

BRETZKE, M. **Marketing de Relacionamento e Competição em tempo Real.** 1 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2000.

ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA DO BRASIL PUBLICAÇÕES LTDA. **Estudo sobre Burocracia.** Portal do administrador. [S. I], [2005?]. Disponível em: <<http://www.saadm.com>>. Acesso em: 29 abr. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOHAMA, Hélio. **Contabilidade Pública.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Princípios do Marketing.** Rio de Janeiro: Atlas S.A, 1998.

BRASIL. LEI nº 8.987/95, [S. I], [2005?]. Disponível em: <<http://www.dnit.gov.br/editais>>. Acesso em: 29 abr. 2005.

OLIVEIRA, Santos de. **Introdução a Sociologia.** 24 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PIERRE, Jon; PETERS, B. Guy. **Governance, Politics and the State.** New York: Political Analysis, 2000.

BRASIL. Projeto-Lei 1948. [S. I], [2005?]. Disponível em: <<http://www.dnit.gov.br/editais>>. Acesso em: 29 abr. 2005.

RAPP, Star & Collins, Thomas. **09 sistemas de fidelização:** como encantar seu cliente, 1990.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de Marketing.** 2 ed. São Paulo: Markrson Books Ltda, 1997.

SCHULTZ, Don E.; TANNENBAUM, Stanley. I.; LAUTERBORN, Robert F. **O novo paradigma em Marketing:** como obter resultados mensuráveis através do uso do data-base e das comunicações integradas de Marketing. São Paulo: Makron Books, 1994.

STEVENS, Robert; WRENN, Bruce; LOUDON, David L.; WARREN, Willian E. **Planejamento de marketing.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

TCA Série. **Teatro Castro Alves completa 10 anos de grandes espetáculos nacionais e internacionais.** [S. I], [2005?]. Disponível em: <<http://www.tca.ba.gov.br>> Acesso em: 26 abr. 2005.

VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

VELLOSO, João P. R. **Governabilidade** - Sistema político e violência urbana. São Paulo: José Olympio, 1994.

Chá gelado: Uma tendência de consumo no mercado segmentado

Co-orientador: Henrique Amaral Almeida*

Antonio Luis Gonzaga Barbosa**

Lane Conceição de Andrade**

Rosana Ribas Barreto dos Santos**

Resumo:

Este artigo mostra alguns aspectos da segmentação do chá gelado, através de uma pesquisa exploratória e para isso foram analisadas três empresas conceituadas que juntas detêm 87,6% de participação no mercado. Baseado principalmente nos estudos através dos sites, constata-se que há ampla oportunidade de explorar o hábito de consumir chá gelado através de segmentação voltada ao público A e B.

Palavras-chave:

Segmentação; Chá gelado, mercado, consumo.

Abstract:

This paper shows some aspects of the segmentation in the market of ice tea, with a exploration research analyzing three known companies that, together, holds 87,6% of market share. Based on the websites analysis, it can be seen the wide opportunity to explorer the people use of drink ice tea on the A and B class, therefore the segmentation is justified.

Key-words:

Segmentation, ice tea, market, consume.

Resumen:

Este muestra algunos aspectos de la segmentación del té helado, a través de una pesquisa exploratoria y, para eso, fueron analizadas tres empresas conceptuadas que, juntas concentran el 87,6% de participación en el mercado. Basado principalmente en estudios a través de sus sitios en la red, se constata que hay una amplia oportunidad de explorar el habito de consumir té helado a través de segmentación volcada para el publico A y B.

Palabras claves:

Segmentación, té helado, mercado, consumo.

* Pós-graduado em Organização Sistemas e Métodos, Pós-graduando em Educação à Distância.

Graduado em Administração de Empresas pela UFBA.

Docente: IBES

** Bachareis em Administração com ênfase Marketing – IBES - Instituto Baiano de Ensino Superior.

1.0 Considerações Iniciais

A temática desse artigo tem como foco principal a segmentação de mercado¹ do chá gelado. Este estudo foi feito através de uma pesquisa exploratória, ou seja, realizaram-se entrevistas informais entre o período de outubro de 2003 e o primeiro semestre de 2005, além de utilizarem-se fontes secundárias² relacionadas ao objetivo da pesquisa.

Constatou-se que neste mercado segmentado existem três empresas que juntas detêm maior participação no mercado do chá gelado. São elas: A, B e C³. A Empresa A representa 41,4%, B 29% e C 17,2%. Os 12,4% restantes são das demais empresas desse mesmo segmento.

Após a definição das principais empresas e o posicionamento delas no mercado, foram realizadas através de amostra não-probabilística⁴, em alguns pontos de vendas, as necessidades desses consumidores em relação ao produto citado.

2.0 Algumas das Principais Características da Segmentação no Mercado do Chá Gelado

De acordo com Dias (2003, p.18), a segmentação de mercado corresponde à divisão do mesmo em grupos de consumidores com necessidades semelhantes que exibiram comportamento de compra similar.

Cobra (1997, p.73) acredita que há requisitos básicos para uma boa segmentação de mercado e, para que isso ocorra, é necessário identificar, através de pesquisas, as principais características dos consumidores reais, existentes no mercado. Ao fazer a pesquisa, o ideal é procurar segmentos que sejam tendenciosos para facilitar a identificação de mudanças do consumidor.

Os pesquisadores verificaram que nos sites das empresas A, B e C, a segmentação está voltada em dividir o mercado, nos quais se escolhe o público-alvo que se quer trabalhar, de modo a atender as necessidades e desejos dos mesmos.

Então, todo o tipo de segmentação está relacionado diretamente ao mercado. Assim, Kotler (1998, p.31) e Day (2001, p.26) concordam que o mercado é constituído por todos os consumidores que demonstram necessidade e desejo de adquirir um bem ou serviço, sendo uma troca mútua entre empresa e público-alvo, na qual a organização deve saber quais são as principais características dos seus clientes, para atingir tais objetivos e ser mais competitiva.

Com base no apresentado, percebe-se que atualmente se faz necessário que a empresa compreenda o seu mercado, e conseqüentemente, a sua segmentação, afinal o mercado se divide em muitos outros, cada um, por sua vez, se segmenta em nichos⁵ para produtos específicos.

De acordo com Smith (1956, p.3-8), a segmentação de mercado baseia-se em satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores, os quais são dispersos e heterogêneos. Por isso, os consumidores são separados em segmentação diferenciada com objetivo de atender às necessidades de cada grupo.

Assim, segmentação está relacionada diretamente com necessidades, pois cada indivíduo que a compõe possui diversas necessidades descritas por Chiavenato (2002, p.595), como as presentes na Hierarquia das Necessidades ou Pirâmide de Maslow (figura 1), onde as principais necessidades humanas são classificadas em: fisiológicas, que são as corporais (fome, sede, sono, etc.); de segurança contra ameaça ou perigo físico ou emocional; sociais (necessidade de relacionamento humano); de estima (necessidades como status, prestígio, reconhecimento, etc.) e de auto-realização (necessidade que inclui um alcance pessoal ou profissional do ser humano).



Figura 1: A pirâmide de necessidades de Maslow .

FONTE: (CHIAVENATO, 1995, p. 595).

Kotler (2000, p.43), afirma que cada segmentação existente no mercado possui 5 diferentes tipos de necessidades básicas que podem ser identificadas nos consumidores, como: necessidades declaradas, necessidades reais, necessidades não-declaradas, necessidades de algo mais e necessidades secretas.

A necessidade, dentro de um segmento de mercado, pode ser declarada, ou seja, aquela em que há o desejo de comprar em termos de bens. O consumidor que possui sua necessidade baseada em percepção, geralmente escolhe produtos similares, optando por um, por menor custo. A utilização de um produto de forma inesperada ocasiona assim as necessidades atribuíveis a usos inesperados. (Capes Jr, 1995, p.20).

Já para Rocha & Christensen (1999, p. 58), necessidade real é quando o consumidor busca obter um produto mais caro e de qualidade, para que o mesmo reflita um real valor em longo prazo, tendo uma segurança e redução de risco com a manutenção do produto.

O indivíduo, por ser um produto social influenciado pelo meio em que vive, apresenta necessidades ilimitadas. Assim, no ato de compra, cada ser adquire um produto ou serviço influenciado pela pirâmide de Maslow apud Chiavenato (1999, p.595) e também através dos cinco diferentes tipos de necessidades citados por Kotler (2000, p.43).

De acordo com Dias (2003, p.21-3) e Kotler (2000, p.285-289), existem diversas formas de segmentação. A geográfica divide o mercado em unidades: 1) geográficas, como regiões, estados, cidades e bairros; 2) a demográfica, tendo como principais variáveis à faixa etária, sexo, tamanho médio das famílias, nacionalidade, etc.; 3) a segmentação psicográfica, na qual pode-se analisar o estilo de vida, a personalidade, as atividades, os interesses, etc.; 4) a comportamental, divide-se em grupos através de compras por ocasiões, fidelidade, status, etc. 5) e a segmentação por benefícios do produto, na qual o consumidor busca satisfazer suas necessidades físicas, psicológicas, sociais ou emocionais.

Em síntese, como pressuposto da segmentação, pode-se dizer que as pessoas não são iguais, mas também não são completamente diferentes.

A partir daí, associaram-se às necessidades analisadas ao mercado de chá gelado, no qual os pesquisadores, através dos sites das empresas A, B e C, focaram nas segmentações demográficas, psicográficas e de benefícios do produto.

Para Keegan & Green (2000, p. 200) e Etzel, Walker & Stanton (2001, p. 165), a segmentação demográfica busca características da sociedade como, por exemplo, idade, sexo, renda, ocupação, instrução e composição familiar. Os pesquisadores observaram os consumidores de acordo com essas variáveis e concluíram que o público consumidor de chá gelado pertence às classes A e B.

A segunda segmentação, a psicográfica envolve o estilo de vida dos consumidores, que de acordo com os dados obtidos, é representada por um público-alvo composto de jovens adultos, bem-humorados, que valorizam os momentos de lazer com os amigos e que dividem seu dia entre estudos e trabalho. Rocha & Christensen (1999, p.42) e Schiffman & Kanuk (2000, p.39) afirmam que a variável psicográfica está constituída de consumidores com perfis distintos, diferentes personalidades e estilo de vida.

Já a terceira forma de segmentação está relacionada ao benefício do produto e busca adequar seus atributos às necessidades dos clientes. No caso do chá gelado, as empresas **A, B e C** buscam para o produto as seguintes características: ser refrescante, saboroso e de qualidade. Para expressar tais benefícios para o usuário final do produto, a marca do chá corresponde a um fator essencial. Schiffman & Kanuk (2000, p.44) confirmam que segmentação de benefício busca melhorar os produtos através da Pesquisa e Desenvolvimento, (P&D) de forma que este melhoramento contemple desejos específicos de cada segmentação de mercado.

Outro aspecto importante que está relacionado à segmentação de benefício do produto é a satisfação e inovação do produto chá gelado das empresas **A, B e C** de forma a adequá-lo a segmentação. Isso pôde ser constatado, fazendo-se comparações entre o mercado de bebidas de 1986 e o de hoje, já que em décadas passadas o consumo de líquido era voltado apenas para bebidas carbonatadas (como refrigerantes) e atualmente as empresas introduziram produtos *diet, light* e não carbonatadas no seu “*mix*” de bebidas (chás, isotônicos e sucos prontos). Devido a esta nova tendência de consumo, as empresas buscam atender a um mercado de novos consumidores, com hábitos alimentares diferenciados.

Além de analisar as exigências destes novos mercados, tendo como parâmetro a segmentação, as empresas buscam adequar os seus produtos às variáveis ambientais⁷ consideradas incontroláveis, como as relacionadas ao aspecto legal, um exemplo é o Artigo 8º do Código de Defesa do Consumidor⁸.

Percebe-se que os consumidores estão cada vez mais exigentes em relação à qualidade dos produtos. Possuem hábitos de consumo diferentes e cabe às empresas **A, B e C** trabalharem com suas segmentações específicas para contemplar em as necessidades de seu público. Com o surgimento do Código de defesa do consumidor, as empresas passaram a especificar na embalagem de seu chá gelado os ingredientes, que são basicamente água, açúcar, extrato de chá preto, aroma sintético idêntico ao natural, acidulante ácido cítrico, acidulante ácido fosfórico, sequestrante hexametáfosfato de sódio, conservante benzoato de sódio, conservante sorbato de potássio e estabilizante goma acácia.

Além dos ingredientes, na embalagem devem também constar os conteúdos nutricionais (valores calóricos). No caso do chá gelado, que corresponde ao produto analisado, o quadro 1 mostra os principais ingredientes que o compõem.

Quadro 1

Conteúdo nutricional e valores calóricos do chá gelado

CHÁ GELADO		
Tabela Nutricional-Porção 340 ml		
Quantidade por porção	% venda diária	
Valor calórico	120kcal	5
Carboidratos	30g	8
Proteínas	0g	0
Gorduras totais	0g	0
Sódio	75mg	3

Fonte: Adaptado pelos pesquisadores com base na embalagem da empresa B

Na pesquisa mercadológica foi detectado que o produto chá gelado possui as seguintes características existentes em cada grupo específico:

1. Os ingredientes do chá gelado, bem como o seu valor nutricional e calórico (quadro 1), mostram resumidamente que as três empresas **A, B e C** trabalham com produtos semelhantes e públicos de mesma classe (A e B);

2. O preço não influencia na compra do produto, pois o chá gelado é consumido pelos públicos A e B;

3. A diferença entre os três principais concorrentes é mínima com base no preço de mercado executado pelos 3 (três) concorrentes;

4. Variáveis de segmentação utilizadas pelas empresas **A, B e C** estão interligadas e são responsáveis pelas características do produto chá gelado, confirmando assim a sinergia entre os três tipos de segmentação: demográfica, psicográfica e de benefício do produto que são essenciais para segmentar o mercado; tudo pode ser confirmado resumidamente através do quadro 2.

QUADRO 2

Participação no mercado e características do produto chá gelado em 5 (cinco) pontos de venda de Salvador no período de outubro 2003 ao primeiro semestre de 2005.

Empresas	% de mercado	Públicos	Característica do produto	Preço lata
A	41,4%	Classes A e B	Em embalagens <i>tetra brik</i> de 1 litro para uso doméstico, em latas de 350 ml e caixinhas de 250 ml, para consumo individual e lançou as embalagens <i>pet</i> (polietilenotereftalato).	R\$1,69
B	29%	Classes A e B	Embalagem de um litro, 350ml para o <i>food service</i> , (máquinas de vendas) através do fornecimento para as máquinas de auto-serviço também chamado de <i>vending machines</i> .	R\$1,80
C	17,2%	Classes A e B	Embalagens 500 ml <i>pet</i> (polietilenotereftalato) e o sabor mate com guaraná, disponível em 300 ml. Esta iniciativa de adicionar novos sabores, como pêssego, maçã ou guaraná, alavanca as vendas porque atende a um público exigente, que busca produtos diferenciados.	R\$1,50

Fonte: Elaborada pelos pesquisadores com base nas pesquisas das empresas **A**, **B** e **C**.

A pesquisa do chá gelado confirmou que a segmentação está relacionada ao conceito básico de marketing. Afinal, Kotler (2000, p. 30) e Cobra (1997, p. 27) concordam que o marketing visa atender às necessidades e desejos dos clientes cabendo à empresa interpretar cada pessoa ou grupos de pessoas com objetivo de criar e expandir a demanda.

Os sites das empresas **A**, **B** e **C** confirmam o que dizem Kotler (2000, p.30) e Cobra (1997, p. 27), afinal o marketing é a arte e a ciência de vender para o maior número de pessoas com quem se possa falar diretamente, no sentido de procurar satisfazer as necessidades e os desejos do consumidor com base em segmentos específicos.

3.0 Algumas inovações feitas no produto chá gelado, para atender a segmentação das classes A e B com base na pesquisa em 5 (cinco) pontos de venda de Salvador no período de outubro 2003 ao primeiro semestre de 2005.

As empresas **A**, **B** e **C** trabalham inovando os seus produtos, para diferenciar-se no mercado em relação as outras empresas, criando, assim, uma imagem⁹ própria para atingir as necessidades referentes à segmentação do seu público-alvo.

A empresa **A** buscou inovar no *design*⁹ das embalagens, ou seja, melhorou a aparência fazendo com que os clientes tenham uma lembrança do produto *recall*, garantindo assim, uma diferenciação com os concorrentes. Em 1999, esse produto era vendido em embalagens de consumo familiar de 1 litro *pet* (polietilenoterefilato). Após alguns meses, começou a ser vendido em lata de 350 ml de chapa de alumínio com a tampa e um anel na lata para capturar consumo individual.

A embalagem em termo de marketing geralmente se refere ao invólucro ou ao pacote, onde vem o produto, (funciona de forma tangível) que busca complementar o serviço (intangível), oferecendo assim um diferencial do produto em relação a seus concorrentes. Então, refere-se ao local que onde contém o produto, por onde devem passar as informações necessárias do conteúdo e o seu uso, sendo um instrumento de comunicação para o consumidor, transmitindo-lhe a funcionalidade, qualidade e o valor do produto, podendo, até mesmo, condicionar as suas impressões e atitudes. (LAS CASAS, 2004, p. 171).

A empresa **B** teve sua maior inovação nas cores da embalagem, priorizando sempre cores bastante suaves. No lançamento em 2002, foram utilizadas as cores cinza (usada para levantar outras cores) e o amarelo (cor associada às flores, iluminação, alerta, orgulho, também caracterizada como restauradora do sistema nervoso). Já no ano de 2003, manteve-se a cor cinza (que visa levantar outras cores) só que desta vez associada ao verde, que dá uma lembrança de produto saudável, refrescante, associado à adolescência, bem estar, saúde e etc. (FARINA, 1990, p. 117).

Já a empresa **C**, em 1986 somente trabalhava com sabor mate guaraná, mas no ano de 2003 buscou inovar no sabor do chá gelado adicionando sabores como pêssgo maçã, limão, tangerina, etc. Segundo o site dessa empresa, os diferentes sabores tiveram uma excelente aceitação nos testes realizados com os consumidores, atendendo assim a sua segmentação.

Baseados nas informações de inovação das empresas **A, B e C**, os pesquisadores observaram que as empresas tinham como objetivo satisfazer os clientes e aumentar a aceitação do produto no segmento de mercado constituído de público A e B.

Para Kotler (2000, p. 267), a inovação dá a oportunidade de diferenciação do produto, passando por um processo de adaptação, com o qual a empresa corre o risco de liderar o mercado ou não. No caso citado, as empresas **A, B e C** tiveram sucesso, dentro do seu mercado e, conseqüentemente, no contexto de segmentação.

4.0 Considerações Finais

A segmentação de mercado possibilita que a empresa possa conhecer melhor o seu cliente e suas necessidades. Na pesquisa através dos sites das empresas **A, B, e C**, em relação aos produtos chá gelado, confirmam tal afirmativa, afinal as 3 (três) empresas procuraram conhecer as necessidades e desejos dos consumidores, agrupando-os de forma homogênea, em tipos de segmentações, das que foram analisadas e destacadas as seguintes variáveis: demográficas, psicográficas e de benefícios de produtos.

Para isso, sempre se faz uso da pesquisa, utilizando-se perguntas que são agrupadas em tipos de segmentação, tais como: segmentação demográfica, psicográfica e de benefícios de uso e, através dessas segmentações, é possível conhecer as necessidades dos seus consumidores.

Conhecendo-se as necessidades do indivíduo, o mercado pode definir os produtos que se adequam a essas necessidades, que podem ser classificadas em declaradas (desejo de possuir um bem), perceptivas (optam sempre pelo menor custo) e reais (buscam segurança no produto), mas existem as necessidades básicas ou fisiológicas (o ato de alimentar-se), comuns a todos os indivíduos e presente na pirâmide de Maslow.

Através da análise das segmentações, verificou-se que o mercado consumidor do chá gelado é formado por pessoas com disponibilidade financeira e desejo de consumir bens e serviços que satisfaçam suas necessidades e seus desejos.

Ficou constatado, também, que as empresas detentoras do mercado, estão constantemente buscando inovações, sejam essas tecnológicas ou não, para satisfazer as exigências de seu público consumidor. Um exemplos disso é a concepção de novas embalagens com tamanho e materiais diversos, contendo informações nutricionais, nas cores utilizadas e na introdução de novos sabores.

NOTAS

¹Peter & Churchill Jr. (2003, p.205) e Sandhusen (2000 p. 232) são unânimes quando afirmam que a segmentação de mercado é um método de dividir o mercado em grupos de consumidores com características comuns para atender as necessidades e desejos deste público.

²Andrade (2003, p. 43) é obtida através de determinadas fontes primárias e constitui-se em fonte das pesquisas bibliográfica.

³Achou-se melhor não utilizar os nomes por se tratar de uma pesquisa disfarçada fazendo uso de denominação fictícia para não expor as mesmas perante o mercado e aos próprios concorrentes.

⁴Para Sâmara (1997, p.70) *“são selecionados por critérios subjetivos do pesquisador, de acordo com sua experiência e com o objetivo de estudo”*. Que neste estudo foi utilizada a amostra não-probabilística por conveniência *“são as pessoas que estão ao alcance do pesquisador e dispostas a responder a um questionário”*. (SÂMARA, 1997, p.71).

⁵Para Schiffman & Kanuk (2000, p.31) nicho é quando a empresa especializa-se na produção de determinados produtos e serviços onde se concentra um único público, que são separados para atender as necessidades desses clientes.

⁶De acordo com Las Casas (2004, p.169) a marca quando famosa ajuda a atrair a atenção do público, no qual a empresa deseja atingir, pois a mesma estará sempre associada a importantes características como: qualidade, preço, estilos, atitudes de serviços, confiabilidade, etc. A marca também representa para os consumidores um sinal, ou um símbolo, para identificação da linha do produto.

⁷Dias (2003, p.261) Sâmara & Barros (1997, p.5) concordam que o ambiente empresarial é composto e sofre influencia do macro e micro ambiente, no qual fazem parte do primeiro os fatores demográficos, sociocultural, físico e tecnológico enquanto do segundo está presente toda estrutura organizacional fornecedores e concorrentes.

⁸Artigo 8º parágrafo único: “*Em se tratando de produto industrial, ao fabricante cabe prestar as informações a que se refere este artigo, através de impressos apropriados que devem acompanhar o produto*”.

⁹“*Design através da resolução dos elementos formais (funcionais, visuais etc) que falam com o consumidor da qualidade do produto*” (COBRA, 1997, p. 218).

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHUCHILL, Gilbert A.;PETER, Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CARPES JR., Widomar P. **Modelo para percepção de necessidades, visando a implantação de um negócio**. Florianópolis, 1995. 77 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR. [S. I.], 11 set. 1990. Disponível em:< www.mj.gov.br/DPDC/servicos/legislacao/cdc.htm >. Acesso em: 02/05/2005.
- DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DIAS, Sergio Roberto. (Coord.) et all . **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ETZEL, J. Michael; WALKER, J. Bruce; STANTON, J. William. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FARINA, Modesto.**Psicodinâmica das cores em comunicação**. 4 ed. São Paulo: Eddgard Blucher, 1990.
- KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.
- KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípio de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing conceitos e metodologia**. 2 ed. São Paulo: Makron Books.1997.

SCHIFFMAN, Leon G., KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SMITH, Wendell R. – **Product differentiation and marketing segmentation as alternative marketing strategies**. American Marketing Association Journal of marketing, 1956. v. 21.

Distribuição e Armazenamento em uma empresa do segmento farmacêutico.

Co-orientadora: Josefa Stella da Fonseca*

Ana Cláudia Miranda da Silva**

Giuliana Gabreili e Silva**

Resumo:

Este artigo descreve alguns dos procedimentos da atividade logística no setor farmacêutico. O estudo exploratório realizado em uma empresa farmacêutica no primeiro semestre de 2005 constatou que o armazenamento e a distribuição, além de ser um dos pontos fundamentais para a diminuição dos desperdícios e dos custos empresariais, também é um dos fatores fundamentais para atender as necessidades dos clientes do setor farmacêutico.

Palavras - chave:

Armazenamento, distribuição, atividade farmacêutica.

Abstract:

This paper describes the proceedings of the logistic activity in the pharmaceutical segment. The explore research distribution on the pharmaceutical segment made in a company during 2005 first term, found that the storage and distribution are the main points to avoid waste and costs, as well as one of the most important things to keep the needs pharmaceutical's costumers.

Key-words:

Storage, Distribution, pharmaceutical segment.

Resumen:

Este artigo busca describir algunos de los procedimientos de la actividad logística en el sector farmacéutico. El estudio exploratorio realizado en una empresa farmacéutica en el primer semestre de 2005, constató que el almacenamiento y la distribución, además de ser uno de los puntos fundamentales para la disminución de los desperdicios y, consecuentemente de los costos empresariales, también es uno de los factores fundamentales para atender las necesidades de los clientes del sector farmacéutico.

Palabras claves:

Almacenamiento, Distribución, Actividad farmacéutica.

* Pós-graduada em Organização Sistemas e Métodos, Pós-graduanda em Educação à Distância.

Graduada em Administração de Empresas pela UFBA.

Docente: IBES

** Bachareis em Administração com ênfase Marketing – IBES - Instituto Baiano de Ensino Superior.

1.0 Considerações Iniciais

O tema em análise – Distribuição e Armazenamento de uma empresa do Segmento Farmacêutico está sendo apresentado pelos pesquisadores como resultado de estudo realizado no primeiro semestre de 2005, em uma distribuidora de medicamentos farmacêuticos que, para fins deste trabalho, teve a denominação fictícia de Remédios e Cia.

A motivação para escolha deste tema se deu por ser uma atividade de grande importância, mas que algumas organizações não lhe atribuem o devido valor. Por se tratar de uma área muito abrangente, foi necessária a realização de uma pesquisa exploratória¹ para o estudo e escolha do foco. A partir daí, optou-se pelas atividades básicas e de maior importância no processo de distribuição de medicamentos, como recebimento, armazenagem e distribuição. A coleta de dados ocorreu pelo critério de amostragem não-probabilística por julgamento².

2.0 Dados Gerais Sobre a Empresa

A Remédios e Cia atua no ramo farmacêutico, que se encontra em grande desenvolvimento, necessitando de uma atenção maior em relação às atividades envolvidas no processo logístico, que não só mantêm contato com o produto, como também com clientes os quais estão a cada dia mais exigentes e buscam sempre qualidade em seu atendimento. É um dos maiores e mais tradicionais distribuidores de produtos farmacêuticos no mercado brasileiro. Iniciou suas atividades em maio de 1961, no Rio de Janeiro, com o objetivo de oferecer uma opção eficiente e moderna para o suprimento de farmácias, drogarias, clínicas e hospitais de todo o estado.

Desde então, expandiu sua atuação para outros Estados. Atualmente, concentra sua atuação em toda Região Sudeste, Região Sul (Paraná-PR e São Carlos-SC) e também Distrito Federal. Com a linha completa de medicamentos dos maiores laboratórios, possui um estoque de mais de 10.000 (dez mil) itens produzidos por mais de 250 (duzentos e cinquenta) fornecedores.

Para manter uma distribuição eficiente e ser pioneira no setor em que atua, o administrador da empresa optou por investir em atividades logísticas³, agregadas a recursos tecnológicos para facilitar e otimizar o fluxo de produtos e informações com o propósito de disponibilizar níveis de serviços adequados ao cliente e a um custo razoável.

De acordo com Pozo (2001, p.134), o administrador tem como responsabilidade planejar e implantar melhorias com alternativas aliadas aos recursos e custos envolvidos, otimizando e reduzindo os níveis de utilização, dinamizando o sistema logístico que engloba o suprimento de materiais e componentes a movimentação e o controle de produtos, ampliando um eficiente atendimento ao cliente em produtos e serviços conforme as necessidades de mercado.

Semenik (1995, p. 190), afirma que a logística é vital para o sucesso de uma organização.

“Ela é uma visão empresarial que direciona o desempenho das empresas, tendo como meta reduzir o tempo de resposta entre o pedido, à produção e a demanda, de modo que o cliente receba seus bens ou serviços no momento em que desejar, com suas especificações pré-definidas, no local específico e com preço desejado”.

A implantação de sistema SAP (Sistema Integrado de Gestão Empresarial), conhecido mundialmente por ERP (*Enterprise Resources Planning*), termo utilizado pela indústria para um grande conjunto de atividades suportadas por aplicações que ajudam o comprador a administrar importantes partes do negócio, incluindo planejamento de produtos, compra de matéria-prima, controle de estoque, interação com fornecedores, atendimento ao cliente, controle de pedidos e outros (telemarketing⁴, televendas) ou Customer Relationship Management (o CRM⁵) permite, através de um banco de dados, realizar transações diretamente com o cliente, tornando-se fator determinante para fornecer respostas em tempo real e conseqüentemente um bom atendimento a seus clientes.

Além do investimento em tecnologia, a empresa investiu em recursos humanos e marketing de serviços logísticos, o que permite eficiência e confiabilidade na prestação dos serviços e, também, na superação constante da qualidade do atendimento aos seus clientes internos e externos.

Através das tecnologias aplicadas, Remédios e Cia investiu na implantação de um moderno equipamento em sistemas de automação de separação de pedidos, através do qual, em poucos, minutos os pedidos são separados, embalados e encaminhados ao seu destino. O controle é todo feito por leitores de códigos de barra que verificam todas as etapas do processo e garantem a qualidade e a segurança, aumentando a rapidez nos serviços e índice de erro próximo a zero. Esse controle foi aplicado em 4 (quatro) dos seus 7 (sete) Centros de Distribuição. Com o seu sistema de transporte monitorado via satélite e uma frota de 220 (duzentos e vinte) veículos, a Remédios e Cia garante entregas em toda Região Sudeste em um prazo médio de 4 (quatro) horas. Dessa maneira mantém a confiança e a fidelidade das farmácias e drogarias a que atende.

Os números confirmam o sucesso da empresa. São mais de 200 (duzentos) fornecedores, cerca de 8.500 (oito mil e quinhentos) clientes e 175 (cento e setenta e cinco) operadoras de telemarketing para atender as quatro mil ligações diárias.

A Remédios e Cia emprega mais de mil funcionários nas regiões onde atua e ainda gera cerca de 500 (quinhentos) empregos indiretos.

3.0 Aspectos Logísticos e Operacionais

O conceito de Logística parte do processo da cadeia de suprimento que planeja, implementa e controla o eficiente e efetivo fluxo e estocagem de bens, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem a ponto de consumo, visando atender aos requisitos dos consumidores (BALLOU, 1993, p.20).

Para manter o controle efetivo dos processos, a Remédios e Cia dividiram sua estrutura organizacional de acordo com as atividades logísticas praticadas, ficando da seguinte forma: Gerente de Logística, Supervisor Logístico, Analista de Logística, Encarregado de Depósito e Auxiliar de Depósito que atuam nos setores de recebimento, conferência e expedição.

O Gerente Geral de Logística atua em todas as filiais, centrando as necessidades de cada uma e coordenando-as de modo a suprir todas as filiais com os produtos de maior necessidade. Como posto fixo de trabalho a matriz da empresa, mas faz e com visitas de apoio às filiais. O gerente e subordinados se reúnem, discutem negociam e, em conjunto, formulam os objetivos de desempenho para cada subordinado.

“Objetivos metas e resultados são negociados entre ambos através da efetiva cooperação, pois a tarefa de administrar se aplica a qualquer tipo ou tamanho de organizações almejando alcançá-lo de forma eficiente com economia de ações e de recursos” (CHIAVENATO,2000, p.272).

O Supervisor Logístico atua em cada filial, tendo como finalidade coordenar a movimentação dos produtos das filiais, com base no gerente de Logística, e dar *feed-back* em relação aos resultados obtidos para possíveis análises de re-estruturação de ações na movimentação e distribuição dos produtos. A partir do repasse dos resultados alcançados no mês ao gerente geral para análise, a definição de novas metas acontece de forma participativa, para que todos viabilizem e estabeleçam através de plano de ação onde e como alcançá-las no mês posterior (MAXIMINIANO, 2000, p. 174).

O Analista de Logística tem como uma de suas funções fornecer suporte na área, utilizando mecanismos e recursos tecnológicos. Através do SAP é possível identificar informações extremamente importantes, como a visualização geral do estoque, endereçamentos múltiplos, medicamentos controlados sem classificação no sistema, quantidade de medicamentos, listagem de endereços vagos, na aplicação de contagem por amostragem e tantos outros recursos a partir de uma classificação escolhida. O *access* permite a identificação de produtos bloqueados por determinados motivos existentes e seus significados, como produtos descontinuados, medicamentos que estão saindo de linha por motivos de bloqueio ou por recolhimento da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), facilitando assim a coleta dos códigos dos produtos empregados na empresa no controle de todo o processo, bem como a efetivação de consultas para realizar a equalização da linha e analisar o balanceamento dos setores.

“A gestão de controle consiste em uma série de ações que permitem ao administrador verificar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados em relação aos setores que deles se utilizam, bem manuseados e bem controlados”
(MARTINS, 2001, p. 155).

A partir da análise de saída de produtos por setor e de produtos que mais vendem, demonstra-se toda ocorrência através de relatórios diários, tendo em vista o grande fluxo de movimentação mensal, tanto de entrada como de saída, viabilizando a realização de inventários com a arrumação de estoques e a detecção de possíveis divergências existentes, efetuando de maneira consciente os devidos acertos.

Por sua vez, o encarregado de depósito coordena todos os procedimentos operacionais e é o responsável pelo espaço físico, pela localização e seleção de equipamentos, pelo transporte e movimentação de materiais e pela estocagem (DIAS, 1993, p. 137).

A Remédio e Cia conta com um espaço físico de 3.550m^2 (três mil quinhentos e cinquenta metros quadrados), construída 2.701m^2 (dois mil setecentos e um metros quadrados), sendo que está dividida em recebimento, separação, conferência armazenagem e expedição.

A divisão do espaço foi programada e estabelecida com o objetivo de aproveitar toda a área, pois envolve um conjunto de procedimentos técnicos e administrativos que exigem uma estrutura otimizada, ficando registrados da seguinte forma: primeiramente, o recebimento de notas fiscais dos fornecedores, nas quais consta o nome dos produtos farmacêuticos – nome genérico e comercial, data de validade (esse prazo deve ser no mínimo de um ano para uma maior rotatividade dos produtos), número de lote, a que unidade pertence, o peso, volume líquido ou quantidade de unidade dos produtos. Não deixando de aferir sempre e registrar a temperatura de chegada dos medicamentos termolábeis, dando prioridade no recebimento e comunicando aos setores envolvidos a entrada do produto, para posteriores distribuições. Havendo qualquer tipo de discrepância ou avaria com o produto que está sendo recebido, o fato deve ser registrado, assinado e imediatamente encaminhado ao farmacêutico e ao responsável pelo almoxarifado para que eles tomem as providências cabíveis.

Logo após o recebimento na Remédio e Cia, acontece o ato de conferir e verificar se os medicamentos recebidos estão em conformidade com a especificação, quantidade e qualidade estabelecidas previamente no edital de compras e/ou manuais técnicos. Após certificar-se de que os produtos estão realmente em conformidade com o pedido, é liberado o descarregamento por parte do transportador com as caixas empilhadas em *pallets* colocados em local próprio para o recebimento de mercadoria sem prejudicar o trânsito das pessoas. O medicamento só deve ser estocado depois de ser devidamente conferido.

Caso estejam violados, com prazo de validade vencido ou suspeito de qualquer contaminação, devem ser rejeitados e o fato deve ser registrado e informado, pois podem ser devolvidos ao fornecedor (fabricante, laboratório, outros), por meio de nota fiscal, visando ao descarte (incinerar), caracterizando uma parceria com o fornecedor e ficando a empresa isenta de qualquer ônus no repasse. A partir daí, a nota só é liberada após o repasse do novo lote.

Feito o recebimento dos produtos, eles são separados por setores: remédios controlados - produtos que são vendidos somente com a receita médica; geladeira - produtos que precisam ficar dentro de um congelador a menos de 15°C (quinze graus celsius); produtos grandes - produtos de porte fisicamente grande e produtos de linha, medem-se produto por produto em escala de milímetros, calculados pelo espaço de endereçamento de armários, *florack* - armários de 6 (seis) níveis em forma de esteira.

Martins (2001, p.106) confirma que a relação cliente e fornecedor vem se desenvolvendo a cada dia em um clima de confiança mútua, onde ambos saem ganhando. O que se convencionou chamar de parceria, possibilitando assim um acesso mais rápido com opção de menor custo, tornando o EDI⁶ mais forte via Internet, como uma opção de menor custo, possibilitando segurança nos dados. Não havendo possibilidade para execução do procedimento acima, o farmacêutico responsável deve se dirigir a Autoridade Sanitária Competente, para receber orientação quanto ao descarte de tais produtos que têm que apresentar fácil visualização quanto ao nome do produto, número do lote, prazo de validade, sendo estocados em estantes, armários, prateleiras ou estrados (*pallets*), de forma que não receba incidência direta da luz solar, chuva ou umidade e temperatura elevada.

Isto ocorre quando o procedimento não compete com o controle de qualidade interno, visto que o órgão competente é acionado logo após detectar a ocorrência, levando em consideração o grau de risco de contaminação com outras substâncias e com o meio ambiente.

Martins (2001, p.330) afirma que controle de qualidade é um processo de compra e, criação e produção de todas as características inerentes ao produto e aos serviços ele atinja as expectativas dos clientes.

Caso ocorra a inobservância das normas aprovadas pela Resolução nº 329/MS/ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) que tem a finalidade de, através do controle das práticas de produção, determinar normas técnicas e padrões de produção, os técnicos que exercem a fiscalização para o cumprimento dessas normas, para prevenir e evitar o dano no ato do consumo, devem ser qualificados em gestão e garantia da qualidade. Também está afeto aos técnicos da vigilância sanitária o preenchimento de manuais de boas práticas e o controle externo que se caracteriza pela elaboração de normas oficiais, licenciamento dos estabelecimentos, orientação educativa, fiscalização e aplicação de medidas de proteção à saúde da população. A vigilância sanitária tem como uma das suas principais ações eliminar ou diminuir o risco sanitário envolvido na produção e consumo de produtos e serviços de interesse da saúde. A ANVISA cumpre o seu papel de instrumentalizar gestores em vigilância sanitária na prática profissional no âmbito de suas competências, consolidando sistemas de informação, elaborando indicadores e rotinas de análise para o monitoramento e avaliação de ações aplicadas ao controle de riscos e agravos sanitários (MANUAL de BOAS PRATICAS, Remédios e Cia., 2002).

“Todo o processo de comparação das especificações de um produto é parte fundamental no processo, no qual requer minuciosa atenção e capacitação em análise, é o controle de qualidade orientado por órgão competente”
(DIAS, 1993, p. 281).

Todos os procedimentos operacionais da empresa em relação à logística utilizam como diferencial a tecnologia. As principais mudanças na gestão da informação realizadas no último século devido à globalização fazem com que haja uma nova concepção gerencial em relação à movimentação, separação e armazenagem dos produtos que passam a ser executados através de sistemas automáticos, fruto das inovações tecnológicas, procurando otimizar os processos, facilitando a comunicação nas transações, possibilitando assim a conquista e fidelização dos clientes.

Ballou (1993, p. 126) confirma e acrescenta que há quatro princípios que fazem com que as organizações utilizem cada vez mais a tecnologia em seus procedimentos logísticos. São eles: redução do custo de transporte e produção; otimização do espaço físico de armazenagem; controle e coordenação na demanda e auxílio na área de marketing.

Com base no apresentado, percebe-se que o recebimento de mercadorias é uma das etapas mais importantes do armazenamento para gerência dos estoques. Consiste no exame detalhado e comparativo entre o que foi solicitado e o recebido. Todos os itens recebidos passam por um processo de inspeção de qualidade verificadas suas condições de chegada, rotulagem, quantidade, validade (prazo) e introdução de armazenamento do fabricante antes de dar entrada no armazenamento, protegido da ação direta da luz solar, umidade e temperatura. (MANUAL DE DISTRIBUIÇÃO DE MEDICAMENTOS, 1998).

4.0 Aspectos Fundamentais da Gestão de Estoque na Cadeia de Suprimentos

A importância da gestão de estoques na Remédios e Cia é o negócio e a necessidade de coordenar suas decisões com as demais decisões logísticas. A gestão de estoques em ambientes tático-operacionais cada vez mais complexos tornou-se uma tarefa de difícil implementação, controle e monitoramento de seu sucesso, se a empresa não contar com os devidos sistemas de suporte à decisão. Como numa cadeia de suprimentos, os estoques aparecem sob diferentes formatos: produtos em processamento, produtos acabados, peças de reposição, materiais de apoio etc., cada um destes formatos exige mecanismos de controle específicos. A dificuldade de determinar estes mecanismos reside no fato de que estratégias comerciais, de produção e de distribuição eficientes devem considerar, sempre que possível, a interação dos níveis de estoque em diversos estágios da cadeia. Através de sessões práticas expositivas, os aspectos conceituais são intercalados com estudos de caso e aplicações práticas em planilha Excel, garantindo aos participantes o completo encadeamento e desenvolvimento dos temas tratados.

Os estudos de caso consistem de experiências reais de trabalho, onde os participantes diante de determinadas situações são estimulados a identificar os problemas existentes e propor soluções adequadas. Os participantes deverão identificar sob quais condições uma empresa deve formar estoque para reserva em períodos de baixa sazonalidade, avaliando a viabilidade econômica para adoção do fornecimento *just-in-time* na empresa.

“Considerada por muitos a base para o gerenciamento da cadeia de suprimentos, a gestão de estoque sob uma perspectiva integrada com outras atividades do processo logístico ainda é um tema pouco explorado na literatura. A definição de uma política de estoques depende de definições claras para três questões: Quando pedir o ressuprimento; Quanto manter em estoques de segurança; Quanto pedir” (FLEURY, 2000. p.177).

4.0.1 Quando Pedir o Ressuprimento:

Segundo a metodologia de ponto de pedido, a solicitação de ressuprimento (momento de pedir) depende diretamente do consumo médio de materiais e do *lead time* de resposta. Dependendo da estrutura de custos de manutenção de estoques e de transportes de cada empresa, pode ser economicamente viável solicitar o ressuprimento antes ou depois da data indicada pelo ponto de pedido.

Existem situações nas quais pode ser mais interessante postergar a solicitação do ressuprimento até o último instante possível, antes do momento do reabastecimento. Uma delas é quando há possibilidade de contratar transporte expresso (FLEURY, 2000, p.190).

Na Empresa Remédios e Cia, os medicamentos são distribuídos periodicamente às unidades operativas em função da variação da programação, da capacidade de armazenamento, do nível de demanda local, do tempo de aquisição, da disponibilidade de transporte e de recursos humanos. O intervalo de tempo entre as distribuições deve ser cuidadosamente observado, evitando-se desabastecimento. Quanto menor a periodicidade, maior os custos com a distribuição.

A distribuição mensal, apesar de mais onerosa ao sistema, é a que garante o melhor acompanhamento e gerenciamento de informações

“Estoques agem como “amortecedores” entre suprimento e demanda ou, neste caso, entre suprimento e necessidades de produção. São benéficos ao sistema de suprimento porque garantem maior disponibilidade de componentes para a linha de produção, diminuem o tempo dedicado pela administração para manter disponibilidade desejada e podem reduzir custos de transporte. Quando as necessidades de operação são “protegidas” por estoques, são os critérios de controle de estoques que determinam o lançamento das ordens de compra para ressuprimento. Esses critérios podem ser calculados de maneira que, quando uma ordem é liberada, esta tem a quantidade mais econômica em termos de preço e custos de transporte. Caso estoques de componentes estejam disponíveis, as necessidades de operação podem ser atendidas diretamente do inventário sem demora” (BALLOU, 1993, p. 66-67).

4.0.2 Quanto Manter em Estoques de Segurança

Geralmente, os estoques de segurança são determinados supondo que a variabilidade da demanda siga uma distribuição de probabilidade normal (FLEURY, 2000. p.191).

As implicações práticas do retorno decrescente dos estoques de segurança para empresas que operam em mercados altamente competitivos são extremamente significativas, por dois motivos principais:

(FLEURY, 2000. p.192) Em primeiro lugar, quanto maior o nível de competição num dado mercado, maiores serão os problemas/erros associados aos processos de previsões de demandas. Já que implicam um desvio-padrão de maior magnitude, significando maiores estoques de segurança.

O segundo ponto são os mercados competitivos que geralmente exigem uma maior disponibilidade de produto, pois quanto maior a disponibilidade exigida, maior o número de desvios-padrão da demanda utilizada na determinação dos estoques de segurança.

Com base nesses dois motivos, considerados por Fleury (2000), as empresas devem considerar não apenas a variabilidade da demanda e a disponibilidade desejada de produto, mas também os custos associados ao excesso e a falta de produtos em estoque, pois com isso há necessidade de uso do estoque de segurança.

O estoque de segurança é um grande aliado nos indicadores de qualidade de atendimento, seu objetivo é evitar que produtos faturados para clientes não saiam da empresa devido a faltas, avarias ou armazenamento errado. Funciona da seguinte maneira, todos os produtos têm que ter no mínimo uma unidade reservada para não vender, sendo que os produtos que vendem muito (Alto Giro) têm no máximo 5 unidades reservadas. Esta é uma medida preventiva e deve-se fazer balanços semanais com o objetivo de corrigir tais faltas e principalmente evitar uma imprevisível falta na separação.

Esta falta imprevisível diz respeito quando o seu saldo está se esgotando e neste intervalo pode aparecer um produto avariado, uma divergência ocorrida na separação anteriormente, uma falta de transferência de produtos de baixo giro não registrada durante a conferência, etc. Também ocorrerá quando um cliente especial necessitar de um determinado produto. Neste caso o estoque de segurança é liberado e o produto passa a ser liberado no sistema da área de tele vendas.

Na Remédios e Cia, o sistema está programado para recalculer o estoque em toda a virada do mês. Cada produto tem o seu estoque de segurança que é calculado de acordo com o relatório informando-se a vendagem por produto dos últimos 6 (seis) meses. Com isso é calculado a média de venda do produto considerada nos últimos 3 (três) meses. Pega-se o total de venda dos últimos 3 (três) meses, soma-se tudo e divide por 3 (três). A partir daí o sistema possui uma rotina que faz este cálculo e estipula um “estoque de segurança para cada produto”. O número vai de 1(um) até 12 (doze) unidades no máximo do estoque de segurança. O estoque de segurança também agrega outros procedimentos importantes, como o descontinuação de um produto, quando é emitida a relação pela equipe de Compras, que é o principal responsável em zerar o seu estoque de segurança e também mudar sua opção de recalculo mensal automático para o não recalculo mensal.

4.0.3 Quanto Pedir

Na era da gestão de *Just in Time*⁷ dos níveis de estoque, o conceito do Lote econômico de Compra (LEC) parece estar um pouco defasado.

A fórmula do LEC calcula o tamanho do lote a partir dos custos de manter estoques e o custo de processar o pedido. A idéia é evitar a manutenção com seus problemas associados pelo ressurgimento das operações e manufatura de forma mais freqüente e em lotes menores. Isto evidentemente reduz os inventários do comprador, mais poderia forçar o fornecedor a absorver maiores custos de transportes do que no caso de se usar lotes de reposições maiores.

A relação de quanto pedir, a metodologia do LEC e ressurgimento JIT não constituem abordagens exclusivas, podendo ser empregadas em conjunto para avaliação e continua redução nos tamanho de lotes, como é utilizado na Remédio e Cia (FLEURY, 2000, p.194).

A armazenagem é uma das áreas mais tradicionais da Logística, tem passado nos últimos anos por profundas transformações, por isso exige uma nova abordagem gerencial. Essas mudanças refletem-se na adoção de novos sistemas de informação aplicados ao gerenciamento da armazenagem, em sistemas automáticos de movimentação e separação de produtos e, até mesmo, na revisão do conceito do armazém como uma instalação.

Existem quatro razões básicas para uma organização utilizar espaço físico de armazenagem: reduzir custo de transporte e produção, coordenar suprimento e demanda, auxiliar o processo de produção e auxiliar o processo de marketing.

5.0 Principais Procedimentos de Estocagem e Armazenagem, Observados na Empresa e que Influenciam na Distribuição Física.

Segundo Dias (1996), o *layout* é caracterizado como a integração do fluxo típico da operação dos equipamentos de movimentação, visando à maior produtividade dos funcionários permitindo que a armazenagem exerça um padrão de economia e de rendimento além de permitir fácil visualização de produtos e aproveitamento do espaço.

Os medicamentos devem ser armazenados de forma que não receba incidência direta de luz solar, chuva ou umidade e temperatura elevada.

Os lotes devem ser armazenados e separados, mantendo registro da data de sua entrega e seus respectivos termos no estoque, de tal forma a possibilitar o rastreamento do lote que venha apresentar qualquer problema através da Nota Fiscal emitida no período e rápidas providências no seu recolhimento.

As distribuições de medicamentos da Empresa Remédios e Cia para setores/unidades de consumo devem obedecer e expedir os lotes mais antigos nas áreas de estocagem – PEPS⁸. As caixas devem ser colocadas sobre estrados a quinze centímetros do chão e afastados da parede vinte centímetros. O empilhamento deve obedecer à correta posição das caixas, bem como a quantidade de caixas empilhadas, segundo a orientação do fabricante impressa na caixa; já as caixas de medicamentos não devem ser jogadas a fim de que se evitem danos e avarias na mercadoria (alterações físicas ou químicas); embalagens abertas devem ser fechadas novamente, evitando-se perdas e contaminação, e deve-se anotar a quantidade retirada no lado externo da embalagem (MANUAL REMEDIO E CIA, 2002).

Percebe-se que a armazenagem e o manuseio de mercadorias são componentes essenciais do conjunto de atividades logísticas e que seus custos podem ser de 12% (doze por cento) a 40% (quarenta por cento) das despesas da empresa. Alguns administradores adotam melhores práticas de armazenamento com objetivo de facilitar o acesso de equipamentos de elevação, transporte e movimentação, aproveitando os espaços e conseqüentemente reduzindo os custos (BALLOU, 1993, p.150).

Uma dessas modalidades adotada pelo Remédio e Cia é o *cross-docking* (CRDK) que consiste no tipo de instalação ou armazenamento diferenciado de produtos de pequenos giro. Ballou (1993, p.157-158) confirma isto quando diz que:

“[...] as instalações do tipo Cross-Docking operam sob o mesmo formato que os transit points, mas caracterizam-se por envolver múltiplos fornecedores que atendem a clientes comuns. Cadeias de varejo são candidatas naturais a utilização desse sistema e, de fato, existem inúmeros exemplos da utilização intensiva do cross-Dokcking nesse setor. Carretas completas chegam de múltiplos fornecedores e então inicia-se um processo de separação dos pedidos, com a movimentação das cargas da área de recebimento para a área de expedição”.

Uma outra modalidade adotada pela empresa e denominada por ela mesma é RV01 – que é uma ferramenta do sistema de controle de estoque interno, o qual possui o histórico de produtos de maior rotatividade, ou seja, é a área de armazenagem utilizada pelos produtos que são destinados à revenda de medicamentos.

Essa armazenagem segue a seqüência do FIFO (*First-In-First-Out*), sendo que os produtos são tratados por lotes que recebem uma posição variável dentro do estoque com um total registro e controle de gerenciamento.

Isto é confirmado por Pozo (2001, p. 82) como o método baseado na cronologia das entradas e saídas, o procedimento de baixa de itens de estoque feito para ordem de entrada do material da empresa.

A atividade de armazenamento consiste da administração do espaço necessário para se manter estoques, tendo como propósito guardar ou recolher em armazéns os produtos acabados, resguardando-os da exposição ao tempo e conservando-os para posterior utilização ou distribuição. Os objetivos do Armazenamento são utilizados quando a empresa visa apresentar melhores níveis de serviços aos clientes ao menor custo possível, conseguindo assim tornar-se uma organização com um diferencial no mercado em que está inserida (MANUAL DE BOAS PRATICAS REMEDIOS E CIA, 2002).

Todas as atividades operacionais descritas, realizadas na Remédios e Cia com relação aos processos de estocagem, armazenamento e controle de estoque se resume em manter a qualidade dos materiais, cuidar para que a estocagem não altere suas características manter a sua identificação clara; promover a racionalização dos materiais, identificar os que estão sem movimentação, além de estocar os idênticos sob diferentes denominações.

Conforme Martins (1999, p.26) na organização somente deve ter estoques de materiais em excesso, caso haja necessidades, pois diminui constantemente o espaço alocado a estocagem dos materiais; diminui os custos relacionados a estocagem; além de manter um sistema de informações rápido e eficaz para os clientes.

6.0 Distribuição Física e Transporte na Expedição

Na distribuição física, as atividades estão relacionadas com o aspecto de ter o produto certo, no lugar certo, no tempo certo na quantidade certa e ao custo certo (MOREIRA, 2000 p. 183).

Com o advento da tecnologia, alguns gestores perceberam que atualmente a distribuição física representa uma área que oferece importantes oportunidades para aumentar a satisfação do cliente e criar vantagens competitivas. Levando-se em consideração que uma rede logística bem gerida e bem operada tem o potencial de somar valor para o consumidor, ainda que o produto da empresa não seja substancialmente diferente dos da concorrência. O segredo de aproveitar as oportunidades oferecidas pela distribuição física está em reconhecer e tratá-la como um sistema de atividades, que requer o uso de ferramentas eletrônicas capazes de tornar o processo eficiente e seguro, (SEMENIK, 1995, p.637).

Pozo (2001, p. 183) e Dias (1993, p.388 - 390) confirmam o Analista de Logística da Remédios e Cia quando relatam que a expedição é o fator de mais importância, pois, neste momento, os volumes são identificados de acordo com a nota fiscal solicitada no ato do pedido, contendo local de destino, especificações através do código de produto, descrição do produto, quantidade, valor unitário e valor total da nota. A identificação é considerada fator determinante para que a entrega seja realizada com sucesso, confirmando para o cliente a seriedade, confiabilidade, segurança e credibilidade da organização.

A atividade de expedição da empresa tem início, após a separação e conferência das embalagens dos produtos solicitados pelos clientes quando são divididos por rotas e conferidos pelos itinerários de acompanhamento, as notas fiscais são separadas por pedido e as mercadorias são colocadas em veículos (carros e motos) terceirizados para serem distribuídas aos seus respectivos clientes. Este processo de distribuição interna e externa compreende desde o recebimento até a expedição e busca garantir qualidade, eficácia, e segurança dos produtos farmacêuticos para o cliente consumidor da empresa Remédio e Cia.

Além desses cuidados, há uma forma de monitoramento de veículos por um sistema via satélite que permite identificar sua localização, caso haja roubo ou desvio da rota e/ou atraso superior ao horário da entrega, ocorrendo um bloqueio eletrônico desses veículos. Esta modalidade é utilizada quando os valores totais dos pedidos superam o valor de R\$6.000,00 (seis mil reais). Nesse sentido, os produtos farmacêuticos distribuídos pela empresa seguem todos os requisitos das boas práticas de distribuição, chegando ao final da cadeia, sem sofrer nenhuma alteração de suas propriedades, pois a empresa armazena e distribui os produtos dentro dos padrões estipulados pelo ANVISA.

7.0 Considerações Finais

A empresa fictícia Remédios e Cia é uma organização distribuidora de medicamentos farmacêuticos, que teve como foco na pesquisa as atividades básicas de recebimento, armazenamento e distribuição de suprimentos farmacêuticos, drogarias, clínicas e hospitalares em todo o Estado.

A Remédios e Cia investiu na tecnologia, utilizando o sistema SAP (Sistema Integrado de Gestão Empresarial) que trabalha em sinergia com todos os departamentos e busca planejar a compra de matéria-prima; controlar o estoque; interagir com fornecedores; atender ao cliente e controlar os pedidos.

Com isso, percebe-se que a Remédio e Cia busca avaliar e controlar constantemente o recebimento, a armazenagem e a distribuição de seus produtos farmacêuticos, pois pretende entregá-los a seus clientes dentro dos padrões estabelecidos pela ANVISA. Por isso, padroniza os seus procedimentos e estabelece normas e rotinas técnicas na área descritas, além de utilizar profissionais treinados e qualificados para manter o padrão de qualidade e segurança dos seus produtos e conseqüentemente do seu serviço.

Os esforços dos profissionais e da própria empresa Remédios e Cia busca permanentemente a melhoria da qualidade, com objetivo de diminuir custos e praticar um excelente sistema de armazenagem e distribuição capaz de atender as necessidades dos seus consumidores.

Claramente se percebe que ao se avaliar o desempenho dos serviços de controle de armazenamento e distribuição é necessário avaliar simultaneamente a infra-estrutura da empresa. Isso inclui a avaliação do funcionamento de setores; as atividades a ele relacionadas e consideradas essenciais para a efetiva vigilância e controle. Além disso, a empresa que atua no setor de distribuição de medicamentos deve, ao máximo, transmitir confiança e credibilidade ao cliente, proporcionando-lhe produtos dentro dos prazos determinados e em ótimas condições de uso.

NOTAS

¹Para Samara (1997, p.24) “*também denominados desk research, tem como principal característica a informalidade, a flexibilidade e criatividade, são realizados a partir de dados secundários (já disponíveis)*”.

²De acordo com Samara (1997, p.70-71) “*são selecionados por critérios subjetivos do pesquisador, ou critério de julgamento de acordo com sua experiência e com objetos do estudo*”.

³Para Ballou (1993, p.20) “*a atividade logística corresponde a arte de administrar o fluxo de materiais e produtos, da fonte ao usuário.*”

⁴Segundo Stone (1992, p. 534) “*tem a mesma estrutura das agências de propaganda, seu veículo é o telefone organiza e gerência o programa do cliente que contrata uma agência*”.

⁵Segundo Bretzke (2000, p. 15) ”*o CRM é o conjunto de conceitos, construções e ferramentas compostas de estratégias, software, hardware, que é utilizado como gerenciamento com cliente.*”

⁶Conforme Martins (2001, p. 331) o EDI é o recurso de informática que capacita as empresas a manter contato direto a distancia entre os seus computadores e os clientes e parceiros, agilizando os fluxos de informações dentro de um nível compatível de sigilo.

⁷De acordo com Martins (2001, p.100) “*Just in Time é um método de produção com o objetivo de disponibilizar os materiais requisitados pela manufatura apenas quando forem necessários para que o conto do estoque seja menor.*”

⁸Conforme Martins (2001, p. 315) “*É a nomenclatura para o método de armazenagem, em que o produto primeiro a entrar e primeiro a sair.*”

REFERÊNCIAS

ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. [S. I.], [2005?]. Disponível em:

<http://www.orientações medicas.com.br/finalidade_da_anvisa_htm>.

Acesso em: 12.maio.2005.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial, Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física.** São Paulo: Atlas, 1993.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com o CRM.** São Paulo: Atlas, 2000

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Uma abordagem logística.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter & FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística Empresarial: A Perspectiva Brasileira.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MANUAL DE BOAS PRÁTICAS **Armazenamento E Distribuição de Medicamentos.** BAHIA, [s. n.], 2002.

MARTINS, Petrônio Garcia, **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2001.

MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, Júlio César Tavares. **Administração de Vendas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

NOVAES E ALVARENGA, **Logística Aplicada:** Suprimento e Distribuição Física. 3 ed. São Paulo: Editora Edgard Blucher Ltda, 2000.

POZO, Hamilton, **Administração de Recurso de Materiais e Patrimoniais:** Uma Abordagem logística. São Paulo: Atlas, 2001.

SAMARA, Beatriz Santos. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia.**

2 ed. São Paulo: MAKRON Books.1997.

SAP. Enterprise Resources Planning. [S. I.], [2005?]. Disponível em:

<<http://www.linux.ime.usp.br/~cef/mac499-04/monografias/bruno.>>

Acesso em: 24/05/2005.

SEMINIK, Richard J. **Princípios de Marketing:** Uma perspectiva global. São Paulo: MAKRON Books, 1995.

VALTINGOJER, Walter. **Manual de Boas Práticas em Distribuição, Logística e transporte de Medicamentos,** Insumos e Produtos para a Saúde, 1998.

WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística Empresarial: A Perspectiva Brasileira.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Motivação; uma atitude para alavancar as vendas.

Co –orientador: Edson Antonio Alves de Santana*
 Carlos Augusto C. da Silva**
 Sandra Andrade dos Santos**
 Valdeildes da Silva Oliveira Santos**

Resumo:

Este artigo buscou, através de pesquisa descritiva, analisar a motivação na força de venda, no setor atacadista de Salvador, tendo como enfoque, questões motivacionais intrínsecas e extrínsecas, através da percepção entre empresas de pequeno e médio porte, mostrando estratégias de vendas e relacionamento entre gestores e vendedores.

Palavras - chave:

Motivação, Pessoas, Atacado, Vendas.

Abstract:

This paper had in a descriptive research the goal of analyzing the motivation in sell people, in the wide commerce of Salvador, having the center in the motivation problems in and out the environment of the store. That was made with the comparison among companies of different sizes, showing sell strategies and the relations between executives and salesmen.

Key-words:

Motivation, People, Wholesale, Sells.

Resumen:

Este artículo buscó, mediante una pesquisa descriptiva, analizar la motivación en el poder de venta en el sector mayorista de Salvador y, tuvo como enfoque los aspectos motivacionales intrínsecos y extrínsecos, a partir de la percepción entre empresas de pequeño y mediano porte, mostrando las estrategias de ventas y las relaciones entre gestores y vendedores.

Palabras claves:

Motivación, Personas, Ventas al por mayor.

* Bacharel em Administração Pública e Administração Hoteleira C/ especialização em Organização Sistema e Métodos.

É Advanced Specialized Trainer em Programação Neuro-linguística pela HTC World Health Community. 30 anos de experiência nas áreas Comercial, Turismo, Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional.

Docente: IBES, Jorge Amado.

** Bachareis em Administração com ênfase Marketing – IBES - Instituto Baiano de Ensino Superior.

Considerações Iniciais

O tema em análise - A Motivação na Força de Vendas - foi percebido inicialmente pelos pesquisadores, através de um estudo realizado no ano 2004, em um mercadinho popular de vizinhança (Mercadinho *Max Quality*), situado no bairro de Macaúbas, na cidade de Salvador. O estudo mercadológico detectou que a maioria dos seus clientes estava na faixa etária entre 27 (vinte e sete) a 58 (cinquenta e oito) anos, e são das classes C, D e E. Nessa pesquisa, o que chamou a atenção dos pesquisadores foi a qualidade do atendimento prestado por seus colaboradores, que correspondia a um reflexo da motivação e otimismo do proprietário em relação á atual competitividade do mercado neste ramo de atividade.

Esta percepção foi o principal fato que despertou os pesquisadores para a temática, “Motivação na Força de Vendas”, visto que atualmente empresas de pequeno¹ e médio² portes, abrem e fecham com grande velocidade.

Os fatores condicionantes do fechamento prematuro das empresas de pequeno e médio portes no Brasil estão fortemente relacionados com as falhas gerenciais na condução dos negócios, seguidos de falhas econômicas, conjunturais e tributações. (SEBRAE, 2005).

A partir desse estudo foi decidido explorar o tema citado acima numa empresa de médio porte no comércio atacadista.

O objeto de estudo foi o Atacadão Centro Sul Ltda, empresa de médio porte, no qual realizou-se, no 1º semestre de 2005, uma pesquisa descritiva qualitativa³ com os funcionários da área de vendas, com roteiro não-estruturado, para analisar o comportamento, atitudes e aptidões da equipe de vendas.

Um Breve Histórico do Setor Atacadista Brasileiro

De acordo com o Sindiatacadista (2005) e Cobra (1997, p. 329), o caminho percorrido pelo setor atacadista brasileiro teve início na década de 40 pelos portugueses e, posteriormente, por outros imigrantes vindos após a 2ª Guerra Mundial, quando atuaram como caixeiros-viajantes, posteriormente evoluindo para atacado de balcão. O surgimento das primeiras empresas no ramo de atacado aconteceu nas principais capitais brasileiras que, mesmo atuando basicamente na forma de balcão⁴, já possuíam vendedores cobrindo o interior do país, realizando negócios e enviando as mercadorias aos seus clientes através do transporte ferroviário que teve muita importância no desenvolvimento do setor no país.

Em 1956, mais precisamente a partir do plano de metas, o presidente Juscelino Kubitschek, criou um conselho de desenvolvimento diretamente subordinado a ele, que recebeu poderes para estudar as medidas necessárias à coordenação da política econômica do país, particularmente o seu desenvolvimento econômico. Neste período foram definidas metas voltadas para as áreas de agricultura, transporte, etc. fazendo aumentar a malha ferroviária e conseqüentemente, o desenvolvimento no setor atacadista. (SKIDMORE, 1982, p. 453).

O comércio atacadista se expandiu nas capitais paulista e paranaense, onde muitas empresas se estabeleceram. Mais tarde estendeu-se para Minas Gerais e posteriormente por todo Norte Nordeste.

Na década de 70, surgiu uma nova modalidade no setor, o atacadista de auto-serviço, conhecido como *cash & carry*⁵, que tem como principais clientes pequenos e médios varejistas.

Para analisar a década seguinte, faremos uma pequena abordagem sobre o cenário inflacionário da época.

Os anos 80 foram marcados pela aceleração da taxa de inflação, decorrentes dos elevados gastos públicos e da elevação da dívida externa.

Vasconcellos (2003, p.185) confirma esta posição quando relata que

“[...] o diagnóstico para as causas da inflação brasileira, utilizava a linha ortodoxa (demanda neoliberal), que atribuía ao excesso da demanda, associada ao desequilíbrio das contas públicas, a responsabilidade pelo processo inflacionário”.

Em março de 1986, com o governo da Nova República, mudou o diagnóstico sobre a inflação brasileira e, conseqüentemente, com novas políticas de combate à inflação. Os pressupostos teóricos eram os de que a economia brasileira se encontrava altamente indexada, ou seja, todos os negócios, contratos etc. eram firmados com base num índice que procurava garantir a correção monetária dos valores envolvidos. Dessa forma, todos os aumentos de preço eram capitados pelo índice e, automaticamente, eram repassados para todos os demais preços da economia, gerando um processo automático de realimentação da inflação - inflação inercial (FURTADO, 1999, p. 217- 218).

Com esse diagnóstico inercialista, o Plano Cruzado procurou romper com os mecanismos de propagação da inflação, congelando os preços, salários, e câmbio, na tentativa de eliminar a “memória” inflacionária, mas que, com passar o tempo, mostrou falhas, a começar pela manutenção do congelamento, caracterizando um desequilíbrio no descongelamento e na implantação de preços relativos, o que provocou o aparecimento do ágil e a maquiagem de muitos produtos (FAUSTO, 2003, p. 252- 253).

Em 1987, houve a implantação do Plano Cruzado II, com a nova aceleração inflacionária, juntamente com o aparecimento de novos planos, como o Plano Bresser e o Plano Verão, e ainda durante o governo Sarney e mais tarde o Plano Collor (SILVA, César, 2001, p.117).

Este histórico da crise inflacionária dos anos 80 fez com que o setor atacadista ficasse marcado por estoques especulativos e ganhos financeiros. Já na década seguinte, a estabilidade econômica ocasionou a reestruturação do setor, pondo um fim a esses ganhos. Somente no governo de Itamar Franco, com a implementação do Plano Real, é que, a economia brasileira apresentou uma baixa inflacionária. (VASCONCELLOS, 2001, p. 184 - 187).

Atualmente, o cenário de indicadores, segundo a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD) (SINDIATACADISTA, 2005), mostra que em 2001 o faturamento bruto do setor chegou a R\$ 43,84 (quarenta e três bilhões e oitenta e quatro milhões de reais), descontando-se a inflação acumulada de 7,67% (sete vírgula sessenta e sete por cento) medida pelo Índice de Preço ao Consumidor (IPCA), calculado pelo Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE), onde as empresas atacadistas registraram crescimento real de 2,3% (dois vírgula três por cento) em comparação com o mesmo período do ano anterior e que, em 2003, esse crescimento foi de 11% (onze por cento) no faturamento de algumas empresas.

O comércio atacadista no Brasil funciona de forma tradicional, realizando a interface entre a indústria e o varejo, comprando diretamente da indústria e vendendo ao comerciante varejista.

Com o crescimento do setor, surgiram novas modalidades de atendimento. O empresariado sensível às mudanças, principalmente econômicas, sentiu a necessidade de trabalhar com as equipes de vendas motivadas, acreditando que, através da gestão participativa, pudesse tornar suas empresas mais competitivas para se manter no mercado.

3.0 Motivação na Força de Vendas no Atacado

De acordo com Robbins (2000, p.353), a motivação é “*a disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual*”.

A motivação é caracterizada pelo impulso das pessoas a agir de determinada forma ou, pelo menos, pelo impulso que dá origem a uma propensão a um comportamento específico e que, através dessas ações, venham a gerar satisfações, sejam elas, empresariais ou pessoais.

Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provido do ambiente), como também ser gerado intimamente nos processos mentais do indivíduo. Neste aspecto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo.

Karech (1962, p.17) explica que “*os atos do ser humano são geridos por sua cognição – pelo que ela pensa, acredita e prevê. Mas ao perguntar-se o motivo por que ele age daquela forma, está-se entrando na questão da motivação*”.

Em um mundo altamente concorrido e globalizado, a motivação na força de vendas é parte fundamental neste contexto. Tida como uma estratégia competitiva por visionários, propõe manter a equipe de vendas disposta a exercitar com persistência e um nível elevado de esforço para atingir metas propostas, condicionadas pela capacidade de satisfazer certas necessidades individuais. É, portanto, uma das tarefas mais difíceis e fundamentais.

Almeida (2001, p.29) afirma isto através do que ele denomina de “*momento da verdade*”, quando ocorre o contato entre o cliente e a empresa, ou seja, a interação entre a organização e o cliente, quando este entra em contato com alguns aspectos da organização, através do vendedor, e obtém a qualidade do serviço a que lhe é prestada antes, durante e depois da venda.

Um dos fatores de extrema importância, percebido pelos gestores na área de vendas, é a preparação da linha⁶ em saber da necessidade constante de estímulo para manter ou aumentar o ritmo ou rendimento do vendedor. Principalmente pelo fato do dinamismo e incerteza dos contatos que realizam, pois nem todos geram resultados satisfatórios, estando expostos à frustração, como perder uma venda ou, até mesmo, perder o cliente para a concorrência.

No entanto, o tamanho do esforço é condicionado aos aspectos organizacionais mais importantes, que se concentram no homem e em seu grupo social. A preocupação passa dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos, isto é, fazer os gerentes mais sensíveis às necessidades dos empregados, surgindo assim, o movimento das relações humanas.

Logo após, surge a abordagem comportamental com a tentativa de consolidar o enfoque das relações humanas nas teorias das organizações, estabelecendo crítica pela rigidez e mecanicismo da teoria clássica e da burocracia pelo seu modelo de “máquina”. Seu enfoque na valorização do indivíduo é uma redução nas posturas normativas e descritivas, fazendo com que novos gestores atentem para percepção das necessidades humanas. (SILVA, Reinaldo, 2000, p.217).

Para Maslow, dentro de todo ser humano há uma hierarquia de necessidades e a satisfação de cada uma segue-se à dominação da seguinte. Elas são organizadas da mais baixa para mais alta. São elas fisiológica, de segurança, sociais, de auto-estima, e de auto-realização (MARRAS, 2000, p. 33).

Do ponto de vista da motivação, Maslow ainda afirma que, embora nenhuma necessidade seja plenamente satisfeita, uma necessidade substancialmente realizada não mais motiva. Assim, se o supervisor ou gerente de vendas deseja motivar alguém, precisará entender em qual nível de hierarquia a pessoa se encontra no momento e concentrar toda atenção na satisfação das necessidades daquele nível ou do nível superior. (ROBBINS, 2000, p. 344).

Atualmente, as teorias das necessidades de Maslow que se encontram dispostas em uma estrutura uniforme e hierárquica de realização são tidas como um modelo genérico, ilustrativo, explicativo e orientador da existência das necessidades de satisfação e do comportamento humano.

Entretanto, observa-se que a satisfação das necessidades não necessariamente segue uma hierarquia de satisfação. A relatividade está nas diferenças entre os indivíduos que atuam conforme suas prioridades e estágios que se encontram, portanto não existe uma “maneira melhor” a ser seguida, e sim, a busca pela realização pessoal, conciliada com os objetivos organizacionais, ou seja, confirma-se a reciprocidade dos objetivos através de um processo otimizado.

Alderfer (1969, p. 142-175), confirma isto com o surgimento da teoria ERC⁸, que por sua vez não supõe uma hierarquia rígida em que uma necessidade inferior deve estar substancialmente satisfeita para que uma pessoa siga adiante.

Esta teoria possui mais sustentação que a teoria de Maslow, demonstrada através de testes de satisfação com empregados em organizações nos Estados Unidos. Trata-se de uma percepção atual do comportamento humano perante suas necessidades de realização.

Frederick Herzberg estabeleceu uma teoria que é uma extensão interessante da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria da motivação-higiene (modelo pelo qual fatores intrínsecos⁷ estão relacionados à satisfação do trabalho, enquanto os fatores extrínsecos estão associados à insatisfação).

Herzberg sugere que, para motivar as pessoas em seus cargos, é necessário enfatizar a satisfação, a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e o crescimento, juntamente com os fatores de higiene que estão relacionados às condições de trabalho e ao pagamento. Tanto Maslow como Herzberg tendem a supersimplificar o processo motivacional, enfatizando o mesmo conjunto de relacionamento tratando do mesmo problema. (SILVA, Reinaldo, 2001, p. 232).

3.0.1 Fatores Motivacionais

A teoria de expectativa sustenta que o colaborador será motivado a se esforçar, quando acreditar que este esforço o levará a uma boa avaliação de desempenho, resultando em recompensas organizacionais, que irão satisfazer suas metas pessoais.

Este princípio ajuda a explicar porque muitos trabalhadores não são motivados em seus cargos e acabam por fazer apenas o necessário para não perdê-los.

O fundamental é o entendimento das metas de um indivíduo e o elo entre o esforço e o desempenho, desempenho e recompensa, recompensa e satisfação de metas (CHIAVENATO, 2000, p. 92).

Um vendedor, como qualquer pessoa, tem necessidades essenciais para manter-se motivado a continuar na busca do seu autodesenvolvimento (crescimento pessoal e profissional) e de auto-realização (sentimento íntimo e intrínseco de sentir-se bem com ele mesmo). Precisa de respeito, admiração, amor, atenção (sentir-se importante na empresa), ser participativo (aceito pelo grupo, pela equipe) e ter reconhecimento por sua competência (recepção de promoções e elogios - são as necessidades do ser, que por sua vez, são atendidas através do relacionamento com outras pessoas, isto é, da efetividade do grupo, frente a frente, com a objetividade do indivíduo).

Então, o aperfeiçoamento da pessoa se dá na medida em que ela tem capacidade de integração grupal. Assim, as relações desenvolvidas nas equipes também funcionam como um estímulo gerador da motivação em vendas, que de acordo com Chiavenatto (2000, p.95)

“O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes”, [...] “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral, influenciando o estado motivacional das pessoas sendo por ele influenciado”.

No entanto, as necessidades básicas de sobrevivência, ou fisiológicas, assim como as necessidades de segurança, juntas, estão relacionadas com o ganho e podem ser atendidas através de um sistema de remuneração e de programas de benefícios propiciados pela empresa, orientado pela teoria das necessidades de Maslow e a teoria dos dois fatores de Herzberg, seguindo a teoria ERC de Adelfer.

3.0.2 Motivação no Atacadão Centro Sul

Durante a pesquisa no Atacadão Centro Sul, os pesquisadores perceberam que o ambiente organizacional é regido com harmonia. Esta condição sustenta a equipe de vendedores preparados à inter-relação da empresa com colaboradores, do mesmo modo que entre colaboradores e colaboradores, existindo as relações necessárias para sustentar a equipe de vendedores, que devem estar preparados e qualificados.

Partindo da percepção de que o comércio varejista necessita de mais inter-relação entre o cliente e o vendedor, é necessária uma preocupação maior em práticas motivacionais extrínsecas⁹ para manter um bom atendimento. Já no comércio atacadista na Bahia, o processo de vendas parte de uma carteira de clientes já existente, em que onde práticas motivacionais acontecem com menor frequência, caracterizando-se assim em uma ameaça, pois o crescimento do comércio atacadista exige uma preparação da equipe de vendas em prestar um bom atendimento.

Foi observado que existe um diferencial na comunicação do líder com a equipe, tratada com muito respeito e cumplicidade, firmando a reciprocidade das partes.

Na relação vendedor com vendedor, por não haver uma concorrência acirrada em busca de vendas no ambiente interno, há uma extensão da harmonia por se manterem participativos ao grupo, tornando um clima organizacional agradável.

3.0.3 Motivação Intrínseca e Extrínseca

Organizações propõem um conjunto de recompensas (formais e informais) no seu estilo predominante de liderança e na sua cultura que afetam fundamentalmente as possibilidades de satisfação ou não das necessidades do vendedor, sendo, portanto, fatores vitais à motivação e desenvolvimento dos profissionais de vendas. Dentre elas estão a motivação extrínseca e a motivação intrínseca.

A competência da gestão ou supervisão de vendas no atacado está em saber agir para aumentar as recompensas intrínsecas, removendo as condições restritas à auto-realização dos vendedores, eliminando dentro da organização e, em especial do grupo como um todo, o paternalismo¹⁰, o controle excessivo e centralizado, a supervisão “chata”, “em cima”, aquela que não diz porque é feita, o planejamento centralizado, restrito a poucas pessoas e que considera os vendedores sem importância no seu processo, comunicação falha e inadequada, estilo autoritário, consideração da função “vendedor”, simples e que qualquer um pode realizar, bem como uma atividade descartável.

As gestões de vendas, ao dirigir suas atitudes para gerar recompensas extrínsecas aumentam esforços para que a motivação intrínseca seja atendida, a priori. Somente a motivação intrínseca permite que vendedores e seus grupos aumentem os níveis de autonomia, participação, autocontrole, autodesenvolvimento e criatividade, resultados desejados por qualquer organização.

Neste contexto, pensadores proeminentes, como Frederick Herzberg e Richard Walton, defendem a maior participação do funcionário como uma chave para a criação de uma força de trabalho comprometida. Por outro lado, Rosabeth Moss Kanter argumenta em favor da eficácia das recompensas extrínsecas, estimulando os gerentes a transformar seus funcionários em empreendedores, remunerando-os segundo seu desempenho. (VROON, 1997, p. 20).

A remuneração, por alguns empresários é tratada como a única fonte que motiva o profissional de vendas. Não fugindo do real, algumas organizações se descuidam do tempo que leva entre o desempenho do vendedor e o reconhecimento do incentivo salarial, dando a impressão de que os ganhos dos mesmos são independentes do seu desempenho. È o que confirma Lawler III em seu trabalho sobre motivação, onde encontrou fortes evidências de que o dinheiro pode motivar o desempenho e outros tipos de comportamento, como companheirismo e dedicação à organização. Apesar do resultado óbvio, verificou que o dinheiro tem apresentado pouca potência motivacional em virtude de sua incorreta aplicação pela maior parte das organizações.(CHIAVENATO, 2000, p. 92).

Chiavenato (2000, p. 364) e Robbins (2000, p. 352), concordam que, em conformidade com a teoria do reforço (abordagem comportamentalista afirma que o reforço condiciona o comportamento), premiar um comportamento pelo reconhecimento, imediatamente após esse comportamento, tende a encorajar sua repetição, ou seja, o trabalhador que experimenta o sucesso após assumir uma atitude, tende a repetir aquela atitude, na espera de um novo sucesso.

3.0.4 Como Agir e o que Fazer para Obter um Estado Motivacional Permanente na Força de Vendas do Setor Atacadista.

Adotar a filosofia da administração participativa nas organizações vem demonstrando resultados satisfatórios, mudando modelos tradicionais de gestão para a participação democrática onde todos compartilham as decisões que afetam a empresa.

O que predomina na gestão participativa é a liderança, a disciplina e a autonomia, em que as pessoas são responsáveis por seus próprios comportamentos e desempenhos. A partir desta visão, em 1960, Likert, através de uma pesquisa, procurou identificar as características das organizações de melhor e pior desempenho e detectou o sistema 4 (sistema intermediário em uma escala de 1 a 4), que mostrou melhor desempenho, obtendo uma vantagem - a elasticidade, isto é, mantém características dos quatro sistemas. Neste mesmo período, surgiram idéias da teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria do desenvolvimento organizacional, provocando nos anos 80/90 grande repercussão no ambiente organizacional, revolucionando as práticas tradicionais. (MAXIMIANO, 2000, p. 462- 463).

Durante a pesquisa realizada no Atacadão Centro Sul Ltda., foram detectadas atitudes e comportamentos de líder que atua com práticas participativas nos processos de vendas, tratadas com o objetivo de manter sua equipe motivada, bem como trabalhar com objetivos, trabalhar com administração participativa e re-desenhar as funções dos vendedores, buscando comprometimento.

Ao trabalhar por objetivo, a gestão e os vendedores definem como atender as metas organizacionais, as áreas principais de responsabilidades de cada colaborador, estabelecendo parâmetros que permitam avaliar a contribuição de cada integrante da equipe de vendas. O processo é participativo e exercita a busca do consenso.

Este consenso busca o compromisso grupal, o envolvimento geral dos vendedores com os projetos relacionados com os departamentos da empresa, através de uma administração com estilo de liderança que incentiva a participação, tendo um autocontrole e usando a criatividade dos vendedores para operacionalizar uma democracia organizacional.

Trabalhando-se com uma administração participativa, permite-se à equipe de vendas que exercite o direito da liberdade, podendo opinar, criar, planejar, discordar, conhecer, errar e acertar, para obter a contrapartida da responsabilidade. O planejamento das funções dos vendedores busca o comprometimento com todo o grupo, propondo aumentar as suas funções, as possibilidades de interesse e desafio com responsabilidade, oferecendo maior campo de enriquecimento e desenvolvimento, formando um estado motivacional.

3.0.5 Motivação na Força de Vendas, como Fator Essencial para o Retorno do Investimento no Atacado

Chiavenatto (2000, p. 64) e Tachizawa (2001, p.3) concordam que as pessoas são os ativos mais importantes da organização e não somente ativos tangíveis e físicos. Com a era da informação, o conhecimento passou a ser fator chave para as organizações aumentarem suas vantagens competitivas. O investimento em práticas motivacionais e valorização do capital intelectual vem proporcionando para as organizações aumento de lucratividade.

Até as empresas, que não acompanham a dinâmica do mercado, adotam práticas motivacionais, com o objetivo de criar um clima organizacional mais atraente para o funcionário e conseqüentemente para o cliente, representando assim, uma estratégia competitiva que reflete significativamente no ativo da empresa.

Os pesquisadores constataram através das entrevistas e observações informais que a credibilidade e confiança dadas pelo gerente do Atacadão Centro Sul Ltda aos seus funcionários, resulta em retorno no ativo da organização, a partir do momento em que o mesmo disponibiliza a flexibilidade de horário para que atuem na busca de novos clientes.

Assim, percebe-se que um vendedor motivado e satisfeito busca conquistar e fidelizar clientes reais e potenciais, prestando-lhes sempre um bom atendimento, reforçando a imagem e credibilidade da empresa, confirmando a troca de reciprocidade entre ambos, tratada com base no respeito e cumplicidade dos resultados, atenuando o diferencial competitivo da organização com programas de esforços no sentido de conquistar ou incentivar clientes. (MOREIRA, 1999, p. 175).

A postura do gerente do Atacadão Centro Sul Ltda é uma característica das organizações de aprendizagem, para testar idéias na prática, onde todos pensam, executam, adotam e buscam juntos a mudança, isto é, levam todos a ter uma visão da realidade e da estrutura sistêmica, e o sentido de propósito ou ideal. Concentrando-se nos ideais, no porque da organização existir e aonde pretende chegar, dando uma dimensão maior do que estão tentando alcançar, e o resultado de trabalharem unidos por um futuro comum.

3.0.6 Conclusões do Estudo de como Motivar a Equipe de Vendas no Atacado

A idéia principal é propor a quebra de paradigmas¹¹, a partir do entendimento dos efeitos limitantes do paradigma atual, formando uma nova maneira de pensar, ter um novo conjunto de crenças e de regras para alcançar o sucesso.

A transformação da função de gerente lojista tradicional em gerente treinador (líder), com um modelo de gestão mais dinâmico e flexível, vem mostrando resultados satisfatórios na condução da equipe de vendas do Atacadão Centro Sul Ltda., com a utilização de alguns mecanismos básicos, como, por exemplo, a sensibilidade, a liderança, a ética, o retrabalho e a futurização do ambiente organizacional.

O gerente lojista tradicional busca entender a necessidade do seu grupo, além de ouvi-los. Ouvir é muito importante, e ouvir com paciência, comunicação simples, pois, o nervosismo só traz estresse ao grupo. Além disso, muitas respostas estão dentro da própria equipe de vendas, devem-se obtê-las, percebendo e interpretando os estímulos oriundos do ambiente de forma individualizada, com a realidade de cada integrante do grupo.

Já a liderança feita pelo gerente treinador corresponde à qualidade de atuação do líder, pois o mesmo é um ato primordial. Afinal, o líder deve ser atuante com sua equipe, antecipando-se aos problemas, estando atento a tudo, fornecendo o respaldo aos companheiros, apto a tomar decisões, pró-ativo e facilitador dos processos.

A ética é o princípio básico para ter não só um grupo de colaboradores, mas também uma equipe, com o ideal de vencer os obstáculos. Fazer valer hoje, o que foi combinado ontem, não mudar o discurso, manter a mesma linha adotada para ter credibilidade, compartilhando valores e crenças da organização e levando a identidade coletiva e o significado da ética organizacional.

O retrabalho constante dos ideais do foco organizacional, de forma a ouvir e auxiliar os colaboradores, identifica as melhores maneiras de conhecer suas sensibilidades e promover sua participação dentro da missão e visão empresarial. Chiavenato (2000, p. 531) acredita que a melhor forma é através de treinamento ou desenvolvimento das pessoas constantemente, pois gera simbiose e, conseqüentemente, direcionamento com a realidade, provocando estímulos para que não haja a desmotivação com o retrabalho.

E finalmente a futurização do horizonte operacional da empresa, que mostra para a equipe aonde se pretende chegar e não deixa o vendedor acomodado, fazendo com que cada vendedor melhore sua posição continuamente na empresa e na sociedade.

4.0 Considerações Finais

Com o crescimento do setor atacadista, os empresários contemporâneos atentos às mudanças do mundo globalizado, seguem o ritmo de transformações do cenário para se manterem participativo.

Como consequência do crescimento atacadista, surgiram novas modalidades de comercialização agregadas ao modelo tradicional de atendimento de balcão. Os lucros e fluxos de informações sobre o cliente, bem como estar atento a fatores comportamentais dos vendedores, vêm sendo imprescindível à modernização da equipe de vendas para aumentar a receita.

A motivação na força de vendas nas empresas de pequeno ou médio portes, atualmente perde seu conceito de “receita” passando para uma estratégia competitiva, em que visionários propõem a manutenção da equipe disposta a atingir metas propostas com estímulos capazes de modificar ou fazer o indivíduo exercer suas atividades com satisfação, de forma persistente, condicionado em satisfazer necessidades individuais.

O modelo de gestão da força de vendas deverá estar focado na valorização do indivíduo e na participação coletiva para as tomadas de decisão, influenciando o estado motivacional de cada um, ou seja, os líderes de equipes, ao dirigir suas atitudes para aumentar a motivação intrínseca, automaticamente aumentará a autonomia, a participação, a auto-estima e o auto desenvolvimento do vendedor, obtendo resultados esperados.

Em suma, ser líder é ser criativo e inovador, oferecer uma gestão dinâmica, flexível e atual, e um ambiente que estimule os vendedores a serem eficazes. Essa é a “chave” para que os mesmos tomem suas decisões, enquanto profissionais de vendas buscando o sucesso pessoal e da organização.

NOTAS

¹Segundo o SEBRAE (2005) “*no comércio é considerada quando constituída com 10 à 49 pessoas*”.

²De acordo com SEBRAE (2005), “*é considerada quando o quadro funcional varia de 50 à 99 pessoas*”.

³De acordo com Samara (1997, p. 25) “*também chamada ad hoc é o tipo de pesquisa que procura descrever situações de mercado a partir de dados primários, originalmente por meio de entrevistas pessoais ou discussões em grupo, relacionando e confirmando as hipóteses levantadas na definição do problema de pesquisa, respondendo as questões: quem?, o que?, quanto?, como?, onde? e porque?*”.

⁴ Segundo Sindiatacadista DF (2003) forma de balcão: ter uma equipe de vendedores internos preparada para atender aos clientes que visitam esse tipo de estabelecimento. Trabalham com um mix reduzido, representado pelos produtos de maior giro dentro do varejo. O cliente, neste caso, geralmente leva com ele a compra feita.

⁵De acordo com Sindiatacadista o *cash & carry* corresponde ao atacado de alto serviço que tem como principal apelo de venda, o baixo preço geralmente a mercadoria oferecida é nas embalagens de embarque originais ou embalagens menores preparadas pelas industrias ou pelo próprio atacadista. É um modelo em expansão, nos grandes centros atacadistas do Brasil.

⁶É o gestor que transmite aos subordinados as expectativas e planos da organização, é ele quem recebe as expectativas e sentimentos dos subordinados, isto é, é quem possui autoridade para decidir, agir e comandar.(CHIAVENATO, 2000, p. 154).

⁷Para Vroon (1997, p.20) “*são geradas pela própria pessoa, ou seja, são as de auto-realização. Elas “nascem” e são atendidas dentro da própria pessoa, do vendedor. É a verdadeira e única motivação*”.

⁸Teoria que afirma haver três grupos de necessidades centrais: existência, relacionamento, crescimento. (ROBBINS, 2000, p. 344).

⁹Segundo Vroom (1997, p. 20) “*são todas as necessidades geradas externamente aos vendedores, bem como fisiológicas (remuneração justa e correta), as de segurança (plano de carreira, assistência a saúde e etc), de reconhecimento social (participação em grupo), estima (elogios, promoções, atenção, respeito)*”.

¹⁰É o sistema social de relações paternas entre chefes e subordinados, como se fossem estes uma família tutelada por aquele (CURY, 2000, p. 81).

¹¹De acordo com Maximiliano (2000, p.480) refere-se a um modelo padrão, protótipo, comutável, que se pode mudar.

REFERÊNCIAS

- ALDERFER, C. P. **Na Empirical Test of a New Theory of formance**. [S. I]: [s. n.], maio de 1969.
- ALMEIDA, Sérgio. **Ah! Eu Não Acredito**. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.
- ANGELIM, Paulo. Para motivar, também insulte!. **VOC S/A**, colunistas. [S. I], [2005?]. Disponível em:
<http://www.voces/acolunista.com.br>. Acesso em: 03.abr.2005.
- BOWDITCH, J. F.; Buono, A. F. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos Novos Tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Gestão de pessoas**. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- COBRA, Marcos. **Marketing Básico**. 4.ed. São Paulo: Atlas,1997.
- CURY, Antônio. **Organização e Métodos**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- DEJOURS, Christophe. **O Fator Humano**. Rio Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- FAUSTO, Boris. **História do Brasil**. 11 ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003.(Didática, 1).
- FURTADO, Nilton, Braga. **Síntese da Economia Brasileira**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- JÚLIO, César, Tavares, Moreira... [et.al]; Perrotti, Pietrangelo Pasquale; Antonio, Carlos Gobe; José, Júlio de Sousa; César, Henrique Fischer. **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- KRECH, David. **Individual in Society**. New York: MecGraw – Hill, 1962.

- MARRAS, Jean, Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MÁXIMINIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MICHAELIS, 2000. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Reader's Digest; São Paulo: Melhoramentos, 2000. 2 v.
- MILTON, Braga Furtado. **Síntese da Economia Brasileira**. 7 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MOREIRA, Júlio César Tavares; PASQUALE, Perrotti Pietrangelo; DUBNER, Alan Gilbert. **Dicionário de Termos de Marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PEDROSA, Ricardo. **Comportamento Gerencial e Motivacional em Vendas – A gestão Líder, Humanizada e Participativa**. [S. I.], [2005?]. Disponível em :<<http://www.gentteficaz.com.br>>. Acesso em: 24.mar.2005.
- REVISTA DISTRIBUIÇÃO. [S. I.], [2005?]. Disponível em: <<http://www.revistadistribuicao.com.br>>. Acesso em: 21.mar.2005.
- RIBEIRO, Roberto Vieira. **A motivação é uma atitude**. [S. I.], [2005?]. Disponível em: <<http://www.mmalimentos.com.br/marketing/motivacaoatitude.htm>>. Acesso em: 26.mar.2005.
- ROBBINS, Estephen Paul. **Administração: Mudanças e Perspectiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SAMARA, Beatriz Santos. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- SCHNEIDER, Fioravante José. **Mudança de paradigma em vendas**. [S. I.], Out de 2001. Disponível em: <<http://www.fluxojur.com.br/ADM05.htm>>. Acesso em: 26.mar.2005.
- SEBRAE. Legislação básica da micro, médio e pequena empresa. [S. I.], [2005?]. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 06.abr.2005.

SILVA, César Roberto Leite Da. **Economia e Mercados**. 18 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

SILVA, Oliveira, Reinaldo. **Teorias da Administração**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SINDI ATACADISTA. Setor Atacadista Brasileiro. [S. I.], [2005?]. Disponível em:

<<http://www.sindiatacadista.com.br>>. Acesso em: 23.mar.2005.

SKIDMIRORE, Thomas E. **Brasil: De Getúlio Vargas a Castelo Branco**. 7. ed. Rio de Janeiro: Pais e Terra 1982.

TACHIZAWA, Tackeshy; PARADELA, Victor Cláudio Ferreira; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VASCONCELLOS, Marco; SANDOVAL, Antonio; GARCIA, Manuel Henrique. **Fundamentos de Economia**. São Paulo: Saraiva, 2001.

VIANA, Marco Aurélio. **Motivação Liderança e Lucro**. 2 ed. São Paulo: ed. Gente, 1999.

VROON, Victor H. **Gestão de Pessoa, Não de Pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Parceria Público - Privada (PPP): possível saída para Administração Pública?

Co-orientador: Fabiano Viana Oliveira *
 Manoela Silva Pinho**
 Taís Reis da Silva**
 Vinícius de Moura Moraes**

Resumo:

O uso das Parcerias Público-Privada (PPP), como um dos métodos utilizados pela Administração Pública, pode ser a alternativa encontrada para atender às demandas da coletividade, visto que atualmente o Poder Público não possui recursos suficientes para cumprir as necessidades sociais.

Palavras – chave:

Parceria Público-Privado (PPP); Administração Pública; licitações.

Abstract:

The use of the Public and Private Partnership (PPP) as method of Public Administration can be the alternative for a new Social Democratic State, so it can deal the people's demands, since it is seen that the Public Power doesn't have the resources to the fulfill the social needs. It does not have magic solutions to the public administration problems, or even fast solutions; it must be use only when is right and when offers advantages and benefits to both parts.

Key-words:

Public and Private Partnership (PPP); Public Administration; open running.

Resumen:

La utilización de las alianzas Público-Privada (PPP) como uno de los métodos utilizados por la administración pública, puede ser la alternativa encontrada por el Estado Democrático Social para atender las demandas de la colectividad, ya que actualmente el Poder Público no posee recursos suficientes para cumplir las necesidades sociales. Ellas no ofrecen una solución “milagrosa” para la administración Pública, ni aciertos rápidos; deben ser utilizadas apenas cuando se lo considere apropiado y donde ofrezcan claramente ventajas y beneficios para las dos partes involucradas.

Palabras claves:

Alianza Público-Privada (PPP); Administración Pública; licitaciones.

*Bacharel em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda pela Ucsal – Universidade Católica do Salvador. Mestre em Antropologia Urbana pela UFBA – Universidade Federal da Bahia.

Docente:, Castro Alves, FACSAL, IBES.

** Bachareis em Administração com ênfase Marketing – IBES - Instituto Baiano de Ensino Superior.

1.0 Considerações Iniciais

Este artigo busca apresentar o que é a Parceria Público-Privada (PPP) brasileira, já que o tema PPP é desconhecido do grande público brasileiro e está sendo bem usado nos dias de hoje. Conforme Amaral (2005, p. 12) 81,2% (oitenta e um virgula dois por cento) dos entrevistados pela CNT/ Sensus, em dezembro de 2004, disseram não conhecer ou não acompanhar o então Projeto de Parceria Público-Privada (PPPP).

Com base no apresentado, percebe-se que atualmente a palavra parceria está em moda no Brasil e no mundo, mas a população brasileira não sabe exatamente o que significa a PPP e nem suas vantagens e desvantagens. Outro aspecto a ser comentado é o histórico, pois a parceria já era utilizada desde o período imperial pelo governo brasileiro, afinal a construção da malha ferroviária brasileira é originada de investimentos estrangeiros (Ente Privado) com capital nacional governamental (SILVA, 2004) (Ente Público).

Parente e Zapata (1998, p. 25) confirmam Silva (2004), quando relatam que a parceria já existia há muito tempo no Brasil, nas empresas públicas ou privadas, mas eram poucas as vezes em que esta era exercida, de forma em que ambos os parceiros saíssem satisfeitos, já que

“os objetivos são individualistas e os resultados coletivos sempre ficam em segundo plano. As instituições operam sob o domínio de uma visão setorialista, onde seus colaboradores se posicionam em defesa dos interesses institucionais e não se vinculam aos processos entre organização e sociedade”.

Já para Bernareggi (1992, p. 7) a Parceria Pública é fruto não apenas de uma opção político-ideológica, mas também da crise financeira do Estado Brasileiro¹, que restringe sua capacidade de realizar os investimentos de que a sociedade necessita na área social. Isto ocorre, pois a principal característica da Administração Pública Brasileira é a de ser Democrática Social². Devido a este fato, o Poder Público³ percebe a fragilidade financeira por que passa e nota que uma boa saída seria a realização de parcerias com a iniciativa privada, ou seja, as Parcerias Públicas - Privadas (PPP's).

As PPPs nos moldes defendidos nos dias de hoje, ou seja, do século XXI, não têm nada a ver com as PPPs do século passado, que tiveram como origem principal a era moderna na Europa mais precisamente no Reino Unido em 1992; e nem com os políticos da privatização que ocorreram na América Latina nas décadas de 80/90. Para se ter uma idéia as PPPs evoluíram e sofisticaram-se com base no modelo inglês denominados de projetos de Iniciativa Financeira Privada – Private Finance Initiative “PFI” e estes foram capazes de influenciar no Projeto das Parceria Público-Privada (PPPP) defendido pelo governo Brasileiro (CAMPOS, 2005).

O atual governo do presidente Luís Inácio Lula da Silva, desde sua campanha eleitoral, defende o Projeto das Parceria Público-Privada (PPPP), pois acredita que o mesmo não é uma panacéia para solucionar todos os problemas de investimento no país, mas sim, uma possível solução para superar as limitações de recursos sofridas pelo Estado⁴, principalmente na área de infra-estrutura. O que o atual governo quer é regulamentar as PPPs baseando-se no modelo utilizado com sucesso no Reino Unido (AMARAL, 2005).

Com a aprovação do projeto nº 2.546, que instituiu a Lei nº 11.079/04, de 30 de dezembro de 2004⁵, sendo publicada em 31 de dezembro de 2004, não apenas constituiu-se um marco legislativo aplicável aos projetos em que haja compartilhamento de esforços, riscos e resultados do Poder Público com a iniciativa Privada, como também regulamentação das concessões ditas comuns⁶ com as concessões consideradas patrocinadas⁷ e administrativas⁸ e que foram responsáveis em reger, o projeto de PPP brasileira.

2.0 Algumas explicações sobre a Lei nº 11.079/04

A Lei Federal nº 8.666 de 21 de junho de 1993⁹ estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos, tornando-se um dos instrumentos de maior importância para os que lidam com contratações e, conseqüentemente, com Projetos de Parceria Público-Privada, pois os mesmos se caracterizam por utilizar a licitação e o contrato administrativo para estabelecer laços entre a Administração Pública e as Empresas Privadas.

Segundo FÜHRER & MILARÉ (2001. p. 125) a Administração Pública é dividida em direta e indireta, a primeira é constituída da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, já na segunda fazem parte as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista, conforme Decreto lei nº 200/67¹⁰.

Para Piscitelli (1999, p. 172) a licitação corresponde a um procedimento administrativo estabelecido por lei, com o objetivo de a Administração Pública poder filtrar entre os interessados, aquele que melhores condições oferece para realização do que foi proposto pelo Poder Público. O quadro 1.0 relata as principais modalidades licitatórias.

Quadro 1.0 : Modalidades de Licitação:

Modalidade de licitação	Descrição	Aquisição de Materiais para contratação de serviço	Obras e serviços de Engenharia	Prazo mínimo para apresentação de proposta
Dispensa de licitações e inexigibilidade*	É dispensável em certos casos como na ocorrência de guerra ou grave perturbação da ordem.	Até R\$ 8.000 Art. 24 inciso II	Até R\$ 15.000 Art. 24 inciso I	
Concorrência	É usada para contratos de vulto, de acordo com os valores estabelecidos na lei, corrigidos periodicamente.	Valores acima Art. 23 inciso II alínea c	Valores acima Art. 23 inciso II alínea c	30 dias corridos
Tomada de preços	É usada para contratos de valor médio com a participação de interessados já cadastrados.	Até R\$ 650.000 Art. 23 inciso II (alínea b)	Até R\$ 1.500.000 Art.24 inciso I (alínea b)	15 dias corridos
Convite	Adequada para valores mais reduzidos, estabelecidos na lei e corrigidos periodicamente, com a participação de três interessados no mínimo, escolhidos pela unidade administrativa.	Até R\$ 80.000 Art. 23 inciso II (alínea a)	Até R\$ 150.000 Art. 24 inciso I (alínea a)	5 dias úteis
Concurso	Adequada para a escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores.	Art. 22, § 4º		45 dias corridos
Leilão	é usado na venda de bens móveis inservíveis ou de produtos apreendidos por lance igual ou superior ao da avaliação.	Art. 22, § 5º e 53º (bens moveis) e Imóveis (Art. 19, inciso III)		15 dias corridos
Pregão	Aquisição de bens e serviços comuns de menor preço podendo ser presencial ou eletrônico.	Medida Provisória de nº 2.026 de 04/05/2000.		8 dias corridos

* É o tipo de licitação que não há competição, apenas 01(um) participante.

Fonte: Adaptado Viana (2000,p.255) e Max & Edis (2000, p. 129).

Então, as atuais PPPs brasileiras correspondem a uma nova modalidade de contrato administrativo de concessão, bem como de processo licitatório. Desta forma, a PPP não constitui um contrato de concessão comum, como o estabelecido na Lei Federal nº 8.666 de 21 de junho de 1993¹¹ sobre processo de licitação, mas sim uma concessão patrocinada e administrativa estabelecida na Lei nº 11.079/04¹² de 30/12/2004.

Outro fator existente na Lei nº 11.079/04¹³, é que está vedada a celebração de contrato de PPP, cujo valor seja inferior a vinte milhões de reais, cujo período de prestação de serviço seja inferior a cinco anos, ou que tenha como objetivo único o fornecimento de mão de obra, o fornecimento e instalação de equipamentos ou a execução de obra pública¹⁴.

De acordo com Lei nº 11.079/04¹⁵, na contratação de PPPs devem ser observadas as seguintes diretrizes: eficiência no cumprimento das missões de Estado e do emprego dos recursos da sociedade; respeito aos interesses e direitos dos destinatários dos serviços e dos entes privados incumbidos na sua execução; indelegabilidade das funções de regulação, jurisdicional, do exercício do poder de polícia e de outras atividades exclusivas do Estado; responsabilidade fiscal na celebração e execução das parcerias; transparência dos procedimentos e nas decisões; repartição objetiva de risco entre as partes; sustentabilidade financeira e vantagens sócio-econômicas dos projetos de parceria.

A Lei nº 11.079/04¹⁶ complementa, relatando que o contrato de PPP deve também prever: 1) o prazo de vigência do contrato compatível com a amortização dos investimentos realizados não pode ser inferior a cinco anos, nem superior a trinta e cinco anos, incluindo eventual prorrogação; 2) as finalidades aplicáveis à administração pública e ao parceiro privado em caso de inadimplemento contratual, fixadas sempre de forma proporcional a gravidade da falta cometida, e as obrigações assumidas; 3) a repartição de riscos entre as partes, inclusive os referentes a caso fortuito, força maior, fato do príncipe e álea econômica extraordinária; 4) as formas de remuneração e de atualização dos valores contratuais; 5) os mecanismos para preservação da atualidade da prestação de serviços; 6) os fatos que caracterizam a inadimplência pecuniária do parceiro publicam, os modos e o prazo de regularização e, quando houver, a forma de acionamento da garantia; 7) os critérios objetivos de avaliação do desempenho do parceiro privado; 8) a prestação, pelo parceiro privado, de garantias de execução suficientes e compatíveis com ônus e riscos envolvidos, observando os limites no que se refere as concessões patrocinadas.

Com base no apresentado, percebe-se que as PPPs seguem os princípios básicos do processo licitatório defendido por Viana (2000, p. 251-252), pois buscam: 1) Promover igualdade de oportunidades entre os participantes; e 2) Garantir a observância do princípio constitucional de avaliar e selecionar a proposta mais vantajosa para administração, em conformidade com os princípios básicos de legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório, julgamento objetivo e dos que lhe forem correlatos.

Outro ponto a ser analisado, na Lei nº 11.079/04¹⁷, é que a contra-prestação da Administração Pública nos contratos de PPP poderá ser feita por: 1) ordem bancária; 2) cessão de crédito não-tributários; 3) outorga de direitos em face da Administração Pública; 4) outorga de direitos sobre bens públicos dominicais; 5) outros meio admitidos em lei.

As obrigações pecuniárias contraídas pela Administração Pública em contrato de PPP poderão ser garantidas mediante: 1) vinculação de receitas, observando o disposto no inciso IV do art. 167 da Constituição Federal; 2) instituição ou utilização de fundos especial previsto em lei; contratação de seguro-garantia junto a companhias seguradoras que não sejam controladas pelo poder público; 3) garantias prestadas por fundo garantidor ou empresa estatal criada para essa finalidade; 4) outros mecanismos admitidos por lei ¹⁸.

Antes da celebração do contrato, deverá ser constituída sociedade de propósito específico, incumbida de implantar e gerir o objeto da parceria. A transferência do controle da sociedade de propósito específico estará condicionada à autorização expressa da Administração Pública, nos termos do edital e do contrato; a sociedade de propósito específico poderá assumir forma de companhia aberta, com valores mobiliários admitidos à negociação no mercado ¹⁹.

A sociedade de propósito específico deverá obedecer a padrões de governança corporativa e adotar contabilidade e demonstrações financeiras padronizadas, conforme regulamento, ficando vedado à Administração Pública ser titular da maioria do capital votante dessas sociedades. Esta vedação não se aplica à eventual aquisição da maioria da capital votante da sociedade de propósito específico por instituição financeira controlada pelo Poder Público em caso de inadimplemento de contratos de financiamento ²⁰.

Outro ponto a ser observado no contrato administrativo de PPPs é que a União, Estados e Municípios, não poderão comprometer mais do que 1% (um por cento) da receita líquida anual com empreendimentos no âmbito das parcerias, de modo evitar que os governantes deixem elevados encargos para os seus sucessores. Se Estados e municípios ultrapassarem esse limite, serão suspensos os repasses da União. Além disso, o Tesouro Nacional será o responsável por analisar as obras, e poderá recomendar ao Governo Federal que suspenda repasses a Estados e Municípios, caso constate desrespeito ao teto fixado. Também o governo poderá interromper os repasses se houver desrespeito a LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal²¹.

Com base no apresentado, constata-se que a contratação de PPP será precedida através da licitação, utilizando a modalidade concorrência²². A partir do momento em que há abertura do processo licitatório condicionada a autorização da autoridade competente, fundamenta-se num estudo técnico que demonstre a conveniência e a oportunidade da contratação, mediante identificação das razões que justifiquem a opção pela forma de PPP. Nesta etapa as despesas criadas ou aumentadas deverão aferir as metas de resultados fiscais previstas, devendo seus efeitos financeiros, nos períodos seguintes, ser compensados pelo aumento permanente de receita ou pela redução permanente das despesas; e quando for o caso, conforme as normas editais, a observância dos limites e condições decorrentes, pela obrigação contraída pela Administração Pública relativas ao objeto do contrato, tendo seu objetivo previsto no plano plurianual em vigor no âmbito onde o contrato será celebrado, submissão à minuta de edital e de contrato à consulta pública, mediante publicação na imprensa oficial, em jornais de grande circulação e por meio eletrônico, que deverão informar a justificativa para a contratação, a identificação do objeto, o prazo de duração do contrato, seu valor estimado, fixando-se prazo mínimo de trinta dias para recebimento de sugestões, cujo termo dar-se-á pelo menos sete dias antes da data prevista para a publicação do edital²³.

Borges (2003, p.186) confirma que as PPPs devem trabalhar com os principais princípios licitatórios relatados por Viana (2000, p.251-252) e em especial pela Lei Federal nº 8.666 de 21 de junho de 1993²⁴.

3.0 Críticas em relação à Lei nº 11.079/04

A Lei nº 11.079/04 que defende o modelo de PPP para o Brasil é criticada positiva e negativamente por estudiosos, curiosos e profissionais envolvidos diretamente.

Há defensores que apostam numa proposta séria de viabilização das obras públicas com a parceria de empresas privadas, afirmando que o fundamental da PPP é a atração do capital privado. Segundo Paulo Godoy, presidente interino da Abdib (Associação Brasileira da Infra-estrutura e da Indústria de Base), para atrair esse capital são essenciais condições de segurança jurídica e as garantias (DIAS, 2004). Aderindo também alguns críticos, como Anne Krueger, diretora-gerente interina do FMI (Fundo Monetário Internacional)²⁶, que duvida da sustentabilidade, em termos fiscais, defendendo que as PPP's vão acabar ficando no meio do caminho entre projetos em que ou o governo ou a iniciativa privada assume todo o custo. Ou seja, há dificuldade em determinar quanto do dinheiro aplicado acaba saindo do Orçamento da União, que deveria estar sob estrito controle (CANZIAN, 2004).

A PPP atual é totalmente diferente da privatização. Embora transfira partes da responsabilidade da feitura das obras públicas para o domínio privado, cabe ao estado acompanhar, avaliar e controlar a execução de serviços realizados pelo seu parceiro privado, mediante um adequado mecanismo remuneratório (tarifário ou não), caso contrário não há o repasse do objeto final acertado no contrato, ou seja, o serviço e o produto público continuam na esfera estatal, já que o controle das obras continua como a competência do poder público (LEMBO & CAGGIANO, 2004). Mas, para Juruá (2005), como as PPPs passam aos empresários um poder de decisão que, a princípio, é do Estado e que o povo delegou ao governo, é uma transferência de poder espúria, que acabará dando errado, devido à burocratização, como as PPPs, na época do governo imperial, responsáveis em construir as ferrovias.

LEITE (2004) é a favor de uma parceria na qual o governo planeje, decida e entregue as obras e a exploração às empresas privadas. Mas ela acredita que as PPPs que o governo quer não é isso. É um sistema no qual o empresário decide de acordo com seus interesses, o governo garante a remuneração e a sociedade garante o contrato. Lembo & Caggiano (2004) defendem as PPPs dizendo que os programas PPP de fato se caracterizam por introduzir na área de atuação da administração pública procedimentos dotados de maior grau de flexibilidade, que nos termos de resultados obtidos em outros países, irão concorrer para incrementar a eficiência no atendimento de demandas de coletividade. Exatamente esse atributo, todavia, é que indica a exigência da adequada governança nas PPP's em razão de suas peculiaridades e da plasticidade que os tornam extremamente sensíveis, enfim, em razão da responsabilidade que o Estado assume ao transferir uma atribuição, sua parte ao particular, o qual, a par de assumir o compromisso de obtenção do financiamento da atividade, deve incorporar também a obrigação do adequado desempenho.

Seguindo uma linha de pensamento crítico contra o atual modelo, Rogério Werneck, professor da PUC-Rio, critica as PPPs. Segundo ele, só irá gerar “esqueletos”, uma vez que o governo que arcará com os riscos dos projetos (SOARES, 2004). Mas, segundo Anne Krueger, os novos estudos que o FMI fará, deverão priorizar uma consideração cuidadosa para refletir os riscos que as PPPs representam para as contas governamentais. Os diretores frisaram o potencial das PPPs para atrair investimentos, mas ressaltaram a necessidade de que seja plenamente conhecido o seu impacto fiscal (CANZIAN, 2004).

A PPP deve ser bem implantada ou será insuficiente para o investimento privado. Pois há três motivos principais para tais preocupações; em primeiro lugar, a redução de risco para o setor privado não pode ser obtida à custa da elevação do risco fiscal. Há preocupações neste sentido; pois a Lei nº 11.079/04²⁶ pode representar uma possível burla à Lei de Responsabilidade Fiscal. Isso poderá vir a ocorrer sem um comando claro de inclusão das despesas dos Estados com as PPPs em seus respectivos limites de endividamento. Em segundo, a PPP não substitui as regras setoriais, mas as completa. A parceria só funciona se, além dos termos gerais da PPP, estiverem definidas regras claras e adequadas para cada segmento de infra-estrutura. E em terceiro lugar, somam-se indefinições microeconômicas às dúvidas quanto ao desempenho macroeconômico (OLIVEIRA, 2004).

Uma parceria bem-sucedida entre os setores público e privado em projetos de longa manutenção requer objetivos e regras claras, bem como sinais favoráveis para a demanda futura, ou seja, o setor público deve oferecer algum tipo de garantia para os parceiros privados. Este elemento está faltando dentro do atual contrato de PPP e, conseqüentemente, dificultará a vinda de investimentos do setor privado, conforme avaliação da Previ (Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil), Funcef (Fundação dos Economistas Federal), OAS, Odebrecht e Camargo Corrêa, entre outros fundos e empresas. Por isso, os fundos de pensão são as principais esperança do governo para obter recursos e garantias para os investimentos das empresas privadas nas PPPs. Souza (2004) complementa os principais especialistas da área, quando relata que o governo apenas conseguirá emplacar grandes projetos de PPP através do apoio das fundações de previdência fechada, como Previ, a Funcef e a Petros”.

Segundo o deputado Dimas Ramalho (PPS-SP), a maior divergência entre os integrantes da comissão sobre a PPP é sobre o artigo que prevê que as PPPs terão prioridade no recebimento em relação a outras obrigações do Estado. Há quem diga que não se pode privilegiar a PPP em relação a outras obrigações, como débitos trabalhistas. Relator do projeto de Parceria Público-Privado, o deputado federal Paulo Bernardo (PT –PR) defende a precedência de pagamentos aos contratos da PPP, deixando claro que os programas sociais não serão afetados (SOUZA, 2004).

4.0 Perspectivas das PPPs

Os efeitos práticos das PPPs na economia serão vistos pelos brasileiros apenas a partir de 2006, último ano do atual governo Lula. A conclusão é de empresários da construção civil e de economistas. Em 2005, o Brasil vai atrair investimentos pelo reflexo do bom desempenho no último ano. Os benefícios das PPPs ficarão restritos à influência positiva nos agentes econômicos causada pela iniciativa, disse Albert Fishlow, Diretor do Centro de Estudos Brasileiros da Universidade de Columbia, em Nova York, que acredita no sucesso das PPPs.

“Mas não dá para esperar dois anos. O processo é demorado e, para se manter no rumo, o Brasil precisa muito de investimentos ainda esse ano. Há vários motivos para a aposta na demora em tirar as PPPs do papel. O primeiro passo foi bem dado. É uma boa lei, com um bom texto. Depende agora, também, de uma regulamentação à altura”,

observou o presidente da Fiesp (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), Paulo Skaf (LEITE, 2004).

Os especialistas calculam a necessidade de mais quatro ou cinco meses após a aprovação da lei, que seriam gastos com a publicação de editais e a modelagem dos primeiros projetos, além de realização de audiências públicas e licitações. O presidente da CBIC (Câmara Brasileira da Indústria da Construção), Paulo Safady, lembra que governo e setor privado deverão também fechar um acordo sobre os projetos prioritários das PPPs. *“O mais provável é uma agenda que coloque em primeiro lugar a recuperação de portos e estradas, assim como a concessão administrativa de presídios”*, afirmou. No Plano Plurianual de Investimentos (PPA), vinte e dois projetos aparecem como prioritários na área de infra-estrutura. Juntos, eles significam R\$ 13 (treze) bilhões de reais em investimentos. Desse total, até 30% (trinta por cento) virão dos cofres públicos. Do lado privado, a expectativa é que os maiores investidores sejam fundos de pensão. As entidades de previdência complementar, no entanto, avisaram que a aplicação de recursos nas PPPs dependerá de uma análise rigorosa (LEITE, 2004).

Hoje, os fundos de pensão têm boa parte da carteira investida em títulos da dívida pública. Diante do risco mínimo e dos altos juros pagos pelo governo para o mercado aceitar os papéis (a chamada “renda fixa”), tudo indica ser complicada a migração desses investimentos para as PPPs. Os projetos terão de ser estudados um a um. *“Para destinar recursos às PPP’s, levaremos em conta compensações por possíveis perdas de rentabilidade”*, disse o presidente do fundo de pensão dos funcionários do Banco do Brasil (Previ), Sérgio Rosa. *“Das garantias apresentadas pelos parceiros às taxas de juros que o governo paga pelos títulos públicos, tudo será levado em conta”*, disse o presidente do fundo de pensão da Caixa Econômica Federal, Guilherme Lacerda. (SOUZA, 2004).

Na avaliação do vice-presidente da Abdib (Associação Brasileira da Infra-Estrutura e Indústria de Base), Ralph Lima Terra, os cotistas dos fundos de pensão podem ficar despreocupados. O que as instituições aplicaram não muda, é rentabilidade contratada. Estamos olhando à frente, e as PPPs serão relativas só a novos contratos, para evitar problemas (LEITE, 2004).

O presidente do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), Guido Mantega, afirmou que o banco terá de R\$ 20 (vinte) a R\$ 25 (vinte) bilhões de reais para financiar a iniciativa privada nos projetos das PPPs de um orçamento de R\$ 60,8 (sessenta vírgula oito) bilhões de reais já em 2005. Para Mantega, o BNDES é o principal instrumento para viabilizar as PPPs, já que é o principal banco de financiamento à infra-estrutura no país (BARROS, 2004).

5.0 Considerações Finais

As PPPs ainda são um conceito em formação no Brasil. Nos países onde são aplicadas, possuem definições e características bastante diferentes, oriundas das especificidades culturais e da legislação. O objetivo aqui é situar PPP como uma alternativa possível para a realização de empreendimentos de infra-estrutura social ou estrategicamente prioritário, com retorno financeiro desconhecido ou de baixa expectativa, em um contexto de restrição à realização de gastos públicos, contribuindo para seu debate com setores públicos e privados.

A PPP pode ser, de fato, um instrumento importante para o Estado, tendo em vista suas necessidades estratégicas, otimizando o uso dos recursos disponíveis em busca de atender o Estado Democrático Social. Pode ser uma solução para projetos pequenos (hospitais, escolas), médios (redes de saneamento e esgotamento municipais) ou grandes (rodovias, hidrovias ou ferrovias). Entretanto, as experiências podem variar em termos de sucesso, de acordo com a vontade política ou com o envolvimento das comunidades atingidas. Podem ser úteis em uma região, para projetos de pequena escala, pela mobilização ativa que geram junto à população, e ser inviáveis em grandes projetos, pelos seus custos ou complexidades ou inércia política dos beneficiários. Em outras regiões e outros agentes, o panorama pode ser inverso.

NOTAS

¹Reflexo da 1º Guerra Mundial, da recessão de 29 e da 2º Guerra Mundial (BONAVIDES, 1999, p. 227-228).

²É o Estado que busca atender os desejos e as necessidades da coletividade utilizando um conjunto de atividades e bens capazes de abranger e proporcionar o maior grau possível de bem-estar social (KOHAMA, 2001, p. 23).

³É todo o aparelho do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas, significando não só prestar serviços, executá-lo, como também, dirigir, governar, exercer a vontade com objetivo de obter um resultado útil (KOHAMA, 2001, p. 31)

⁴Pessoa jurídica formada por uma sociedade que vive em determinado território e subordinada a uma autoridade soberana (FÜHRER & MILARÉ, 2001, p. 65).

⁵BRASIL. Lei nº. 11.079/04. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. **Presidência da República**. Disponível em:

<http://www2.senado.gov.br/sf/legidlação/legisla/> .>. Acesso em: 10 fev. 2005.

⁶De acordo com Meirelles (2001, p. 247) corresponde a um ajuste pelo qual a Administração delega ao particular a execução remunerada de serviços ou de obra pública ou lhe cede o uso de um bem público, para que o explore por sua conta e risco, pelo prazo e nas condições regulamentares e contratuais.

⁷ É aquela que, além da remuneração mediante aplicação de tarifa para cobrança dos usuários do serviço, bem ou comodidade corresponde ao objeto do contrato, houver desembolso por parte do Poder Público (BLANCHETE, 2005, p. 22).

⁸ De acordo com Blanchete (2005, p. 22) seria aquela cujo objeto terá como usuário direto ou indireto a Administração Pública, os pagamentos serão devidos integralmente pelo parceiro público e não custeados mediante cobrança de preços baseados em tarifa.

⁹BRASIL. Lei nº. 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitação e contratos da Administração Pública e da outras providências. **Presidência da República**. FILHO. Marçal Justen. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. 8ª ed., São Paulo: Dialética, 2000.

¹⁰BRASIL. Decreto de Lei nº. 200/67, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Presidente da República**, usando das atribuições que lhe confere o art. 9º, § 2º, do Ato Institucional nº. 4, de 7 de dezembro de 1966. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=102361>>. Acesso em: 30 abr. 2005.

¹¹É todo o aparelho do Estado, pré-ordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas, significando não só prestar serviços executá-los, como também, dirigir, governar, exercer a vontade da coletividade com objetivo de obter um resultado útil (KOHAMA, 2001, p. 31).

¹² BRASIL. Lei nº. 11.079/04. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. **Presidência da República**. Disponível em:

<http://www2.senado.gov.br/sf/legidlação/legisla/> .>. Acesso em: 10 fev. 2005.

¹³Idem .

¹⁴Idem .

¹⁵BRASIL. Lei nº. 11.079/04. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Capítulo I, Art. 4º, incisos I a VII.

Presidência da República. Disponível em: <<http://www2.senado.gov.br/sf/legidlação/legisla/>>. Acesso em: 10 fev. 2005.

¹⁶BRASIL. Lei nº. 11.079/04. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Capítulo II, Art. 5º, incisos I a VIII. **Presidência da República.** Disponível em: <<http://www2.senado.gov.br/sf/legidlação/legisla/>>. Acesso em: 10 fev. 2005.

¹⁷BRASIL. Lei nº. 11.079/04. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Capítulo II, Art. 6º, incisos I a V. **Presidência da República.** Disponível em: <<http://www2.senado.gov.br/sf/legidlação/legisla/>>. Acesso em: 10 fev. 2005.

¹⁸Constituição da República Federativa do Brasil. Título VI, Capítulo II, Art. 167, inciso IV – a vinculação de receita de impostos a órgão, fundo ou despesa, ressalvadas a repartição do produto da arrecadação dos impostos a que se referem os arts. 158 e 159, a destinação de recursos para manutenção e desenvolvimento do ensino, como determinado pelo art. 212, e a prestação de garantias às operações de crédito por antecipação de receita, previstas no art. 165, § 8º, bem assim o disposto no § 4º deste artigo. - § 4º É permitido a vinculação de receitas próprias geradas pelos impostos a que se referem os arts. 155 e 156, e dos recursos de que tratam os arts. 157, 158 e 159, I, a e b, e II, para a prestação de garantias ou contragarantia à União e para pagamentos de débitos para com esta.

¹⁹BRASIL. Lei nº. 11.079/04. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Capítulo IV, Art. 9º, § I e II. **Presidência da República**. Disponível em: <<http://www2.senado.gov.br/sf/legidlação/legisla/>>. Acesso em: 10 fev. 2005.

²⁰BRASIL. Lei nº. 11.079/04. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Capítulo IV, Art. 9º, § III a V. **Presidência da República**. Disponível em: <<http://www2.senado.gov.br/sf/legidlação/legisla/>>. Acesso em: 10 fev. 2005.

²¹BRASIL. Lei Complementar nº. 101 de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providencias.**Presidência da República**. Disponível em: <<http://www2.senado.gov.br/sf/legidlação/legisla/>>. Acesso em: 09 mai. 2005.

²²De acordo com Viana (2000, p. 254) a Concorrência é uma modalidade de licitação própria para contratos de grande valor, em que se admite a participação de quaisquer interessados, a habilitação preliminar é formalidade essencial da concorrência, destinando-se a comprovar a plena qualificação dos mesmos para a execução de seu objeto, de acordo com as condições específicas do edital. É na verificação da idoneidade dos concorrentes, sob o quádruplo aspecto jurídico, fiscal, técnico e financeiro. O julgamento da concorrência é feitos obrigatoriamente por comissão composta de no mínimo 3 (três) membros, sendo que 2 (dois) destes deverão ser permanentes dos órgãos da Administração. Meirelles (2005, p. 308) confirma Viana (2000, p. 254) sobre a concorrência e o complementa dizendo que a concorrência é obrigatória nas contratações de obras, serviços, e compras, dentro dos limites de valor fixados pelo ato competente, que são diversos para obras e serviços e para serviços e compras; obrigatória também independente do valor do contrato, na compra ou alienação de bens imóveis e na concessão de direitos real de uso, justifica-se tal exigência pelo interesse em convocar o maior número possível de interessados.

²³BRASIL. Lei nº. 11.079/04. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Capítulo V, Art. 10º, inciso I a VI. **Presidência da República**. Disponível em: <<http://www2.senado.gov.br/sf/legidlação/legisla/>>. Acesso em: 10 fev. 2005

²⁴ Idem nota ⁹.

²⁵CANZIAN, Fernando. Diretores do Fundo fazem críticas às PPP's.

Folha de São Paulo, São Paulo, 26 maio.2004 . Disponível em:

<<http://www1.folha.uol.com.br/folha/arquivos/>>. Acesso em: 29 abr.2004.

²⁶BRASIL. Lei nº. 11.079/04. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Capítulo IV, Art. 9º, § I e II. **Presidência da República**. Disponível em: <<http://www2.senado.gov.br/sf/legidlação/legisla/>>. Acesso em: 10 fev. 2005.

REFERÊNCIAS

BARROS, Guilherme. BNDES terá de R\$ 20 bi a R\$ 25 bi para PPP's. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 24 dez. 2004. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/arquivos/>>. Acesso em: 8 fev. 2005.

BERNAREGGI, G. M; LODOVICI, E. Samek (orgs). **Parceria Público-Privado: cooperação financeira e organizacional entre o setor privado e administração públicas**. São Paulo: Summus Editorial, 1992.

BLANCHET, Luiz Alberto. **Parcerias Público-Privadas**. Curitiba: Juruá, 2005.

BORGES, Luiz Ferreira Xavier. **Revista do BNDES**. [S. I]: [s. n.], 2003.

BRASIL. Decreto de Lei nº. 200/67, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Presidente da República, usando das atribuições que lhe confere o art. 9º, § 2º, do Ato Institucional nº. 4, de 7 de dezembro de 1966**. [S. I], [2005?].

Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=102361>>. Acesso em: 30 abr. 2005.

BRASIL. Lei Complementar nº. 101 de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providencias. **Presidência da República**. [S. I], [2005?]. Disponível em: <<http://www2.senado.gov.br/sf/legidlação/legisla/>>. Acesso em: 09 mai. 2005

BRASIL. Lei nº. 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitação e contratos da Administração Pública e da outras providências.

Presidência da República. FILHO. Marçal Justen. Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos. 8 ed. São Paulo: Dialética, 2000.

BRASIL. Lei nº. 11.079/04. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. **Presidência da República**. [S. I], [2005?]. Disponível em:<<http://www2.senado.gov.br/sf/legidlação/legisla/>> . Acesso em: 10 fev. 2005.

BUENO, Júlio César e FILHO, Victor Madeira. A Divisão de Riscos nas Parcerias Público-Privadas: Um Novo Paradigma na Construção Civil Brasileira? **Pinheiro Neto Advogados**. [S. I],25 fev. 2005. Disponível em: <<http://www.pinheironeto.com.br>>. Acesso em: 23 mar. 2005

CAMPOS, Patrícia Antonacci. Parceria Público-Privadas a Experiência Internacional. **Pinheiro Neto Advogados**. [S. I], 15 fev. 2005. Disponível em: <<http://www.pinheironeto.com.br>>. Acesso em: 20 mar. 2005.

CANZIAN, Fernando. Calculo fiscal não deve mudar, aponta FMI. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 23 abr. 2004. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/arquivos/>>. Acesso em: 6 fev. 2005.

CANZIAN, Fernando. Diretores do Fundo fazem críticas às PPP's. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 26 abr. 2004 . Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/arquivos/>>. Acesso em: 8 fev. 2005.

CARDOSO, Cíntia. Estrangeiro reclama de incerteza jurídica. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 3 nov.2004. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/arquivos/>>. Acesso em: 29 mar.2005.

D'AVILA, Vera Lúcia Machado. **Temas Polêmicos sobre Licitações e Contratos**. 2 ed. São Paulo: Malheiros, 1995.

DIAS, José Alan. Setor privado cobra garantias para investir. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 1 fev. 2004 . Disponível em:<<http://www1.folha.uol.com.br/folha/arquivos/>>. Acesso em: 29 mar.2005.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Contratação Direta sem Licitação**. Brasília: Brasília Jurídica, 1995.

FERREIRA, Sérgio de Andréa. **Direito Administrativo Didático**. São Paulo: Forense, 1981.

FILHO, Manoel Gonçalves Ferreira. **Curso de Direito Constitucional**. 26 ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

FILHO, Marçal Justen. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. 8 ed. São Paulo: Dialética, 2000.

FÜHRER, Maximilianus C. A. e Milaré, Edis. **Manual de Direito Público e Privado**. 12 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001.

GORDON, Simone e AMATUZZI, Bruno Dalarossa. A Utilização dos Fundos de Investimentos em Direitos Creditórios em Projetos de Parceria Público-Privada. **Pinheiro Neto Advogados**. [S. I], 4 fev. 2005. Disponível em: <<http://www.pinheironeto.com.br>>. Acesso em: 13 mar. 2005

JURUÁ, Ceci. **PPP**. [S. I], [2005?]. Disponível em: <<http://www.outrobrasil.net>>. Acesso em: 11 abr. 2005

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade Pública: Teoria e Prática**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEITE, Janaína. Projeto deve sair do papel só em 2006. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 23 dez. 2004. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/arquivos/>>. Acesso em: 8 jan. 2005.

LEMBO, Cláudio ; CAGGIANO, Mônica Herman. Os Programas PPP. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 27 mai. 2004. Disponível em:<<http://www1.folha.uol.com.br/folha/arquivos/>>. Acesso em: 18 ago. 2004.

LIMA. Hidelbrando de. **Pequeno Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. 11^a ed. 23^a tiragem [S. I]: GAMMA; 1971.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 22 ed. São Paulo: Malheiros, 1997.

MORAES, Alexandre de. **Constituição do Brasil Interpretada e Legislação Constitucional**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Gesner. PPP não é panacéia. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 20 mar. 2004. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/arquivos/>>. Acesso em: 20 jun. 2004.

PARENTE, Silvana e ZAPATA, Tânia. **Parceria e Articulação Institucional para o Desenvolvimento local Integrado e Sustentável**. In: _____. Projeto Banco do Nordeste/PNUD. Recife: Série cadernos técnicos, 1998, n.º. 4.

PIETRO, Maria Sílvia Zanella Di. **Direito Administrativo**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PISCITELLI, Roberto Bocaccio. **Contabilidade Pública: Uma abordagem da Administração Financeira Pública**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Chrystiane. Uma idéia que pode dar certo: A PPP's, parceria publico-privadas, não são a salvação do Brasil, como sustenta o governo, nem o inferno, como alega a oposição. **Revista Veja**, São Paulo, ano 37, n.º 37, p.124-127, 8 set.2004.

SOARES, Pedro. Para Tesouro, política fiscal já traz avanços. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 4 mai.2004. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/arquivos/>>. Acesso em: 5 fev.2005.

SOUZA, Leonardo. SP vai criar empresa para gerenciar PPP. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 10 fev. 2004. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/arquivos/>>. Acesso em: 10 abr. 2004

SOUZA, Leonardo. Fundos e empreiteiras querem mudar. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 16 abr. 2004. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/arquivos/>>. Acesso em: 11 nov. 2004.

VIANA, João José. **Administração de Materiais** –Enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000.

Tempo: Uma questão de Administração

Co-orientadora: Josefa Stella da Fonseca*
Elinalva Trindade dos Santos**
Marcos Rodrigues Paim**
Marivaldo Oliveira Tanan**

Resumo:

Este artigo visa sugerir algumas alternativas para otimizar o tempo nas organizações evitando o crescente retrabalho e concomitante elevação dos custos, proporcionando uma melhor qualidade de vida às pessoas, a partir da identificação do que é urgente, importante e prioritário.

Palavras - chave:

Gestão do tempo, qualidade de vida, retrabalho, custo.

Abstract:

This paper intends to show some alternatives to increase the use of time in the organizations, avoiding the do over and the costs rising fast, and getting a better life quality to people from the identification of what is urgent, important and priority.

Key - words:

Rule of time, life quality, do over, costs.

Resumen:

Este artículo procura sugerir algunas alternativas para optimizar el tiempo en las organizaciones evitando el creciente retrabajo y la concomitante elevación de los costos, proporcionándole así una mejor calidad de vida a las personas, a partir de la identificación de lo que es urgente, importante y prioritario.

Palabras claves:

Gestión del tiempo, calidad de vida, retrabajo, costo.

* Pós-graduada em Organização Sistemas e Métodos, Pós-graduanda em Educação à Distância.

Graduada em Administração de Empresas pela UFBA.

Docente: IBES

** Bachareis em Administração com ênfase Marketing – IBES - Instituto Baiano de Ensino Superior.

1.0 Considerações Iniciais

Poucos assuntos têm ganhado tanto peso e importância quanto a questão do gerenciamento do tempo nas organizações. Um exemplo disso foi a pesquisa realizada em março de 2005, pela Empresa de Consultoria americana *Booher Consultants Incorporation*, divulgada por Cohendcohen (2005, p.33), onde entrevistaram-se 900 (novecentos) funcionários de 30 (trinta) empresas diferentes e chegou-se a conclusão de que responder e-mails é hoje um dos maiores fatores de perda de tempo. Cerca de 70% (setenta por cento) dos entrevistados afirmam que passam mais de duas horas por dia respondendo e-mails e essas horas aumentam, ainda mais quando esses contêm anexos.

A temática deste artigo trata da gestão do tempo, focando a administração de todos os setores como essencial para o bom funcionamento da organização. Comprovada em pesquisa, exploratória no período de março a abril de 2005, cuja 1ª etapa foi realizada com o objetivo de conhecer melhor o objeto em estudo (MATTAR, 1999, p.80).

Foram visitadas duas empresas de grande porte. A primeira é do ramo de bebidas, conhecida mundialmente através de sua marca. Nela, analisou-se o setor de vendas. Na segunda, do ramo de telecomunicações, verificaram-se os setores de televendas e recursos humanos.

Nas duas empresas, os pesquisadores colheram informações das atividades realizadas pelos funcionários, através de observações acompanhadas de questionário estruturado¹ e não disfarçado² objetivando saber e avaliar o desempenho deles na realização de suas tarefas, tendo como foco principal a otimização do tempo. Em todo o processo de análise, levaram-se em conta os recursos e o nível de trabalho de cada funcionário.

Nas empresas multinacionais³ em estudo, os pesquisadores utilizaram entrevistas informais com questionários estruturados e não disfarçados. Na primeira organização, aplicaram-nos com os vendedores e alguns gerentes da área de vendas e, na segunda, atuante na área de *Telemarketing*, aplicaram-nos com vendedores de *Call Center* e supervisores da área de televendas, bem como, em seu setor de Recursos Humanos. A pesquisa revelou que as duas empresas têm a necessidade de diminuir os desperdícios de tempo durante a jornada de trabalho, já que, cada vez mais, há uma crescente necessidade dos profissionais otimizarem seu tempo para agregar valor às suas atividades e uma das formas de fazer isso é através da temática deste artigo – Gestão do Tempo.

Percebe-se que esta preocupação tem crescido ainda mais não só em função do desperdício de tempo, mas também em função do crescimento do nível de retrabalho, custo e absenteísmo⁴. O interessante é que é possível gerenciar o tempo, a fim de conciliar o que se tem para fazer e o período para se fazer algo sem haver sobrecargas ou cobranças desnecessárias. Tudo isso visa não deixar pendências ou levar trabalho para casa.

Apesar de ser um tema pouco divulgado e nem sempre aplicado como se deve nas organizações, muitos administradores já pensam sobre o assunto com uma maior cautela, procurando maneiras de como distribuir melhor seu tempo, até porque o tempo é um recurso constante e não adianta tentar modificá-lo ou fazer com que este tenha 48 (quarenta e oito) horas, ele não pára, por ser contínuo e independe do que se faça, pois é único – dessa forma, pode-se dizer que não há administração do tempo no trabalho.

Os dias são sempre os mesmos, as pessoas só precisam entender que é necessário organizá-lo de tal forma que não deixe de lado valores importantes, como a família, a saúde, o lazer, sem parar de dedicar-se ao desenvolvimento profissional, pessoal e também ao seu descanso. Portanto, Alvarães (2005) diz que é necessário administrar o tempo da vida e não o do trabalho. Afinal, o trabalho é umas das atividades que se tem durante as vinte e quatro horas diárias de vida. Raramente se encontra uma pessoa que administre bem o tempo em seu trabalho, mas não consegue fazê-lo em sua vida pessoal e vice-versa. Então, as pessoas são capazes ou não de administrar o seu tempo.

Por isso, há necessidade de se detalhar as prioridades, urgências e importâncias, a fim de fazer com que fique tudo mais organizado, já que a administração do tempo não é uma técnica, mas sim, um comportamento.

Segundo Krey (2005, p.15), o interessante é diferenciar o que é urgente, importante e prioritário. Estes três elementos, são totalmente distintos entre si. Urgência está ligada ao tempo, ao prazo de execução e de início da tarefa. Uma tarefa pode ser mais urgente ou menor urgente dependendo dos prazos que ela possui. Importância é o quanto aquela tarefa irá agregar para se atingir os objetivos profissionais ou pessoais. A prioridade da tarefa surge a partir da combinação de seu grau de urgência e importância. Aí se tem um dos maiores paradigmas a serem quebrados: uma tarefa prioritária não é aquela que se deva fazer logo (isto está diretamente ligado à urgência), nem tampouco uma coisa importante (isto está diretamente ligada à importância).

Objetivando dar maior consistência ao trabalho, foi realizada a 2ª etapa, através de uma nova pesquisa, dessa vez com 40 (quarenta) executivos e 4 (quatro) empresas diferentes, através de questionários não estruturados, entrevistas informais através de e-mail e bate-papo com os mesmos, para identificar as principais causas de perda de tempo no trabalho e a falta de organização demonstrada na vida pessoal. Motivo que faz com que a maior parte dos profissionais acabem levando trabalho para casa, muitas vezes deixando em segundo plano a vida pessoal e o lazer.

Um exemplo disso são os executivos brasileiros que vivem uma rotina cercada pela pressão constante, cobranças de resultados e excesso de informações. Estes 3 (três) fatores geram a falta de tempo para essas classes. Percebe-se também que, no cenário atual, trabalhar muito é necessário, mas não suficiente, pois deve dar resultados e as pessoas buscam ser as melhores dentro de sua categoria profissional. Afinal, a ascensão de um executivo começa aos 30 (trinta) anos, o que lhes traz uma enorme responsabilidade⁵, pois os sucessivos “enxugamentos” de pessoal nas empresas e a rigidez cada vez maior nas avaliações de desempenho vêm aumentando a quantidade de trabalho para estes gestores e sobrecarregando-os cada vez mais.

Alvarães (2005) confirma este fato, quando diz que atualmente há 05 (cinco) fatores que impedem as pessoas de administrarem seu tempo de forma eficiente e eficaz são eles: 1) aumento da carga de trabalho; 2) redução do número de funcionários nas empresas; 3) aumento da pressão por resultados; 4) diversas mudanças no mercado; e 5) a falta de planejamento organizacional.

Com base no apresentado, descrevem-se, a seguir, algumas ações que podem ser implantadas para otimizar recursos, tempo e evitar o retrabalho, mostrando que, melhorando ou extinguindo alguns hábitos comuns no cotidiano, é possível proporcionar uma maior qualidade de vida.

2.0 Gerenciamento do tempo e Administração do Tempo

Frideschtein (2005) afirma que o tempo é o recurso mais escasso e o mais valioso que existe. O agora já passou e não tem dinheiro no mundo que possa comprar este minuto de volta.

Aprender a administrar o tempo é uma das ações mais importantes que qualquer pessoa pode fazer para melhorar suas chances de sucesso nos negócios e na vida, como explica Chiavenato (2000a, p.62).

Há diversas bibliografias, cursos no mercado, além de artigos como este, que poderão ajudar a rever o assunto e otimizar o tempo em qualquer lugar. A administração do tempo não pode ser compreendida somente como uma organização sistemática das atividades diárias, nem pode ser medida pela quantidade de coisas que se consegue fazer num espaço de tempo. A administração do tempo é, antes de tudo, uma ferramenta para dinamizar a concretização dos objetivos da vida, sem esta, administra-se a inércia (ULAF, 2005).

Fridschtein (2005) e Ulaf (2005) concordam que tornar-se organizado é aumentar a eficiência pessoal e isso só tem sentido se as empresas ou seus funcionários conquistarem algo maior juntos, mesmo que seja a curto prazo e nas atividades que estiverem envolvidos e comprometidos.

É difícil realmente definir o que quer dizer administrar o tempo, já que o termo é democrático. O problema não é o tempo em si, mas como vivenciá-lo, pois com o passar dos anos, o homem moderno sentiu a necessidade de melhorar a performance de sua vida, distribuindo suas atividades à medida que as priorizara.

Diante disto, o leitor pode ficar na expectativa de métodos milagrosos para gerenciar o tempo e promover resultados organizacionais rápidos, mas infelizmente para gerenciar o tempo não há receita pronta, uma vez que na briga constante com o relógio, percebe-se que as pessoas às vezes esquecem de fazer o que deve ser feito e às vezes sabem o que fazer, mas esperam que as coisas caiam do céu. É preciso saber que, *“não existe nenhuma técnica milagrosa ou mágica e nem programa de computador ou agenda eletrônica que resolva o problema de má administração do tempo. Administrar o tempo é comportamento, é atitude assertiva diante de uma tarefa”* (ALVARÃES, 2005).

Kretly (2004, p.15) garante que o termo gerenciamento do tempo visa direcionar as pessoas para um caminho contrário ao da sentença anterior. O sucesso não está ligado ao ter de fazer tudo ao mesmo tempo, mas sim, ao de estabelecer pequenas metas para que o que for feito, seja realizado com perfeição. Contudo, qualquer planejamento, por mais simples que seja, precisa ser bem administrado com relação a prazos, do contrário, corre-se o risco de desperdiçar recursos e energia com a má utilização do tempo, ou mesmo, não conseguir realizá-lo.

O correto aproveitamento do tempo não envolve somente planejamento⁶, mas a própria vida diária. É na organização básica vivida no dia-a-dia que se aprende e se adquire habilidade em administrar o próprio aproveitamento do tempo. Quem não tem organização pessoal, acaba perdendo muitas oportunidades, desperdiçando recursos em excesso e direcionando esforços para as atividades erradas. O resultado muitas vezes é um estado de stress, desmotivação e ineficiência geral.

O princípio-chave do gerenciamento do tempo e da vida é organizar e executar atividades com base em prioridades e nas metas. Uma das formas para melhorar a produtividade está relacionada a três itens básicos. São eles: 1) prioridade de decidir o que é mais importante; 2) organização das atividades, ou seja, agendar tarefas para alcançar os objetivos; 3) execução da atividade da melhor forma a fim de que o resultado esperado seja atingido.

Isso pode ser muito bem definido, utilizando o diagrama de causa e efeito, também denominado de espinha de peixe, que é defendido por Falconi (1999, p.29), já que pode ser criado para ilustrar as várias causas que afetam o desenvolvimento de um processo ou, ainda, através de um fluxograma. Seu objetivo e importância estão no fato de constituir o mais poderoso instrumento para simplificação e racionalização do trabalho, permitindo um estudo apurado dos métodos, processos e rotinas.

Falconi (2005, p.55), Oliveira (2001, p.246) e Chiavenato (2000a, p.45) afirmam que assim como o diagrama de causa e efeito, o organograma⁷ é um instrumento muito importante e que pode ajudar muito na empresa, bem como também o fluxograma utilizado para estudar o funcionamento da empresa. Tudo isso pode ser confirmado através da Teoria Clássica da Administração, em que havia a preocupação em aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais da administração em bases científicas, defendida por Fayol⁸.

Minicucci (1995, p.76) explica que para administrar o tempo é necessário conhecer a si mesmo, desde o comportamento até o modo de observação, pois assim há uma melhor interação com o meio. A boa administração do tempo é muito mais uma questão de autoconhecimento e gerenciamento pessoal do que a simples aplicação de técnicas. As técnicas funcionam melhor para quem tem um alto grau de autoconhecimento e exerce um bom controle sobre si mesmo, com o objetivo de se autogerenciar.

Grande parte das pessoas que reclamam do tempo diz em que não podem planejá-lo ou administrá-lo, pois suas vidas mudam tanto que não iriam de qualquer forma cumprir o que o pré-estabelecido e convenceram-se de que essa é a sua realidade e que não há solução, por isso acreditam que seu tempo não é administrável. Esse determinismo é o que as impede de tentar mudar.

Na verdade, o problema é que estas pessoas não se autogerenciam, deixam-se gerenciar pelas circunstâncias que ocorrem ao redor delas. Segundo Micheletti (2005) *“é preciso saber qual o horário mais produtivo: manhã, tarde ou noite e direcionar as atividades mais importantes para este horário. Contudo, é importante cuidar bem da alimentação, já que comer alimentos nutritivos e que tragam energia faz toda a diferença na qualidade de vida. E estar bem fisicamente é fundamental na rotina diária. Profissionais estressados e cansados têm maior dificuldade de administrar o tempo”*.

Existem algumas técnicas de como auxiliar no gerenciamento do tempo, mas não administrá-lo realmente, porque como já foi dito, não existe técnica ou mágica, ou seja, não falta tempo, o que falta é organização. Este é um método de trabalho de mudanças comportamentais, fundamentado no comprometimento das pessoas, que, combinando suas ações profissionais e pessoais, criam um ambiente mais favorável para uma melhor qualidade de vida.

Este método tem como principais objetivos: 1) mudar comportamentos e aprimorar atitudes; 2) trocar informações entre funcionários e/ou áreas; 3) contribuir para uma administração, mais participativa e de maior responsabilidade com as condições de trabalho da empresa por todos.

Este grau de comprometimento pode ser medido através de algumas ferramentas de qualidade, por exemplo, os 5's, que segundo Oliveira (2001, p.246) são: senso de utilização, senso de organização, senso de limpeza, senso de conservação e senso de autodisciplina. Com essa ferramenta é possível até mesmo fazer uma auto-avaliação sobre seus projetos e comportamentos da vida pessoal e profissional, até mesmo medir seu nível de resistência, uma vez que as pessoas sentem-se cansadas e desmotivadas, podendo ter doenças ocupacionais ou até mesmo o *estresse*.

Ao analisar uma empresa de *Call Center* de grande porte, em Salvador-Ba, detectou-se que existem números cada vez maiores de profissionais que faltam ao trabalho por causa do *estresse*. Em visita ao Departamento de Recursos Humanos da empresa, que tem um sistema em rede com o setor ambulatorial, foi verificado que esse é um dos maiores vilões que acarretam a ausência dos funcionários ao trabalho. Porém, como é algo subjetivo, a empresa ainda não sabe o que fazer para combater a situação. Contudo, em pesquisa recente, descobriu-se que a Petrobrás é uma das empresas que está levando essa questão a sério e divulgou que em breve vai anunciar os resultados de um levantamento feito com os seus funcionários para dimensionar o problema.

Em pesquisa a 40 (quarenta) executivos de 4 (quatro) empresas diferentes, identificou-se que 30% (trinta por cento) reclamam sobre a ausência de foco, ou seja, reuniões em que tudo é discutido menos o que realmente interessa; 21% (vinte e um por cento) acham a falta de concentração, bate-papo no corredor, televisão, revistas, tudo é motivo para o profissional se desconcentrar e deixar de lado o que estava realizando; 18% (dezoito por cento) acusam a ausência de planejamento, afirmando que alguns profissionais não têm o costume de dar prioridade àquelas tarefas que são realmente mais importantes; outros 18% (dezoito por cento) acham que a acomodação é um outro fator, já que muitas vezes o profissional se acomoda e deixa de procurar fatos e processos em sua área de atuação, além de deixar tarefas, que poderiam ser feitas, para o dia seguinte; 13% apontam o uso inadequado do e-mail: checar a caixa de entrada toda a hora, perder tempo com mensagens que nada tem a ver com o trabalho e ficar passando piadas e correntes, atitudes que fazem com que o profissional perca tempo e não consiga dar conta de todas as suas tarefas, impactando diretamente na qualidade de vida desses profissionais, expondo-os de forma alarmante aos efeitos devastadores do *estresse* sobre a vida pessoal e o mundo dos negócios. Para evitar o *estresse* desnecessário, é importante fazer uma lista de prioridades.

Para verificar essa informação, foi realizada uma pesquisa em uma Instituição de Ensino Superior de Salvador-Ba, em abril de 2005, com estudantes do 3º e 4º semestres do curso de Administração, com idade entre 20 e 45 anos. Apurou-se o resultado e foi confirmado que a rotina desordenada e o trabalho repetitivo, sem um nível de organização, e ainda mudanças bruscas podem acarretar não só *estresse*, como também doenças ocupacionais, que podem ser confirmados na Revista Exame (2004, p.27-35), através de uma pesquisa realizada com 25000 (vinte e cinco mil) executivos brasileiros, entre 30 (trinta) e 75 (setenta e cinco) anos, em junho de 2004, na qual constata-se que 15% (quinze por cento) dos executivos sofrem de fadiga; 16% (dezesesseis por cento) tem gastrite e úlcera; 19% (dezenove por cento) sofrem de hipertensão; 25% (vinte e cinco por cento) têm altos níveis de colesterol; 26% (vinte e seis por cento) apresentam algum tipo de doença cardíaca; 40 (quarenta por cento) são fumantes; 50% (cinquenta por cento) consomem álcool regularmente; 60% (sessenta por cento) têm excesso de peso; 65% (sessenta e cinco por cento) são sedentários; 70% (setenta por cento) apresentam níveis altos de *estresse*; 80% (oitenta por cento) têm alimentação desequilibrada. Diante disso, conclui-se que, o *estresse* está para o executivo, assim como a dor está para o atleta profissional, e que a elevação dos níveis de *estresse* é diretamente proporcional ao grau de superação exigido pelo mundo dos negócios e está no mesmo *ranking* entre os médicos, enfermeiros e bancários, perdendo apenas para os policiais, seguranças e controladores de vôos. Segundo a mesma reportagem, o executivo brasileiro trabalha acima de 49 (quarenta e nove) horas semanais, 15% (quinze por cento) mais que os americanos e 20% (vinte por cento) a mais que os europeus, só perdendo para os asiáticos.

Há várias formas de organizar uma agenda diária ou semanal: desde aquela lista básica em que se fazem os compromissos do dia, listados em tópicos, até o uso do *Palm*, *Outlook*, “*Mind Mapping*”⁹ (mapas mentais), ou até mesmo fazendo um “*check list*”, ir arrumando o que é necessário fazer por nível de prioridade e ir descartando os que já foram feitos e organizando os que ainda faltam fazer. Ter um tempo para identificar quais hábitos podem ser mudados no trabalho também é uma forma de gerenciar o tempo. Com a ajuda do “*check list*”, por exemplo, procura-se identificar o que está impedindo a melhoria da qualidade.

Maximiano (2000, p.45) diz que ao administrar, as pessoas devem de forma rápida avaliar todos o seu sistema de planejamento e de execução das atividades, perguntando e avaliando o que mais sente falta e que tipo de informação são mais desafiadoras em termos de acesso e utilização, pois ao redefinir o sistema de gerenciamento terá sempre em mãos informações de que necessitam para aprimorar cada vez mais sua gestão. Na verdade, a prática de uma boa administração do tempo, requer um pouquinho de disciplina, organização e cumplicidade do que cerca o indivíduo.

Segundo Silveira Neto (2005), o grande desafio é fazer cotidianamente coisas, como anotar compromissos, planejar o dia seguinte, observar prioridades previamente estabelecidas, preparar-se com antecedência para reuniões e reservar tempo para pensar e planejar o futuro, ou seja, coisas que parecem não ter charme ou encanto.

Mas que conselhos podem ser seguidos para sobrar tempo para as novas oportunidades e desafios que todos vão enfrentar? Como praticar a boa administração do tempo sem sentir que está carregando um fardo?

Kimura (2005) sugere que cada pessoa deve começar por aquilo que depende dela mesma, já que os indivíduos não devem esperar que os outros ajam por eles mesmos. Afinal, cada ser humano deve possuir e identificar suas idéias e seus propósitos. Caso não consiga, deve pedir ajuda a alguém que possa auxiliá-lo, porém deve evitar pessoas que já tenham outros problemas e que, na verdade, podem trazer novas dificuldades, promovendo um entrave.

Contudo, sugere-se também, de vez em quando, propor alguns desafios para si mesmo sobre o assunto tempo e organização. A base da organização constitui-se justamente na divisão do trabalho, sendo a própria razão da organização. A idéia, no início dos tempos, era que as organizações que tivessem maior divisão do trabalho seriam mais eficientes do que aquelas com pouca divisão do trabalho. Porém, é bom ter cuidado com a idéia mecanicista, que segundo Taylor ¹⁰ e Fayol, pode admitir-se que muitas coisas não são regidas por horários fixos, regras e processos, e sim, pela intuição e bom senso. E tudo isso pode ser feito por meio da racionalização de trabalho, ou seja, economia de tempo. Vale ressaltar que ambos não se conheciam e que tinham idéias opostas e, mesmo assim, elas constituem a base da chamada Abordagem Clássica da Administração, explicada, tanto por Chiavenato (2000a, p.45), quanto por Maximiano (1999, p.47).

Para o gerenciamento do tempo com foco profissional, acredita-se que é imprescindível priorizar as atividades diárias. Em primeiro lugar, a pessoa tem que saber o que fazer, como fazer e sentir-se motivada para querer fazer, organizando atividades, voltando-se para um processo de três etapas, no qual a pessoa vem em primeiro lugar, a estratégia em segundo e, por fim, as operações.

Dessa forma, o gerenciamento do tempo é atingido com o desenvolvimento e a execução de atividades prioritárias. Contudo, segundo Kretly (2005, p.14), é preciso implementar os quatro passos do processo de gerenciamento do projeto (visualização, planejamento, implementação e encerramento), quebrando esse projeto em partes controláveis para criar o planejamento. A partir dessa gestão, identificam-se antecipadamente os problemas potenciais e evita-se o excesso de gastos com tempo e dinheiro, refazendo um plano.

Segundo Chiavenato (2000b, p.76), há também a idéia de pró-atividade que é uma grande aliada do tempo, pois as pessoas com esse perfil fazem importantes contribuições, já que focam atividades que trazem diferenças significativas nos resultados empresariais e acabam sendo um fator tão importante como a motivação. A principal característica dos indivíduos pró-ativos é que colocam em primeiro lugar as coisas realmente mais importantes.

Porém, o gerenciamento do tempo, não está relacionado só com a vida profissional, mas também, com a vida pessoal, pois o mundo moderno proporciona um estilo de vida corrido, fazendo com que as pessoas questionem e reflitam se o tempo que passam com os filhos, o cônjuge ou até consigo mesmas.

O truque utilizado, nos dias de hoje, não é espremer mais uma atividade na vida, já excessivamente cheia, mas, fazer escolhas baseadas em princípios sólidos que proporcionem a qualidade de vida, tanto no âmbito de trabalho como fora dele. Por isso, Westwood (1995, p.31) acredita que tanto as organizações, como as pessoas possuem uma missão, que corresponde à razão pela qual existe ou para onde os indivíduos ou organizações se orientam. Para que as missões sejam cumpridas, é preciso entender que algumas atitudes podem prejudicar a administração do tempo e, por isso, é necessário negá-las, usando argumentações corretas e não apenas dizer não, para não concretizá-las, pois nem sempre é possível dar conta de tudo ao mesmo tempo.

3.0 Principais Métodos para Gestão do Tempo

Bulgacov (1999, p.29) afirma que existem alguns métodos que fazem com que o tempo fique mais proveitoso, um deles é chamado de racionalização, que vem da razão e indica a luta contra o desperdício de tempo, material e o próprio esforço humano. O conceito teve origem em René Descartes¹¹, cujas idéias revolucionaram o estudo da filosofia, através do raciocínio lógico, empregado operacionalmente pelo taylorismo¹², com sentido analítico, lógico e racional, isto é, sem interferência da parte emocional do homem nas decisões administrativas.

A análise da racionalização¹³ busca eliminar tudo aquilo que não agrega valor à organização, aos produtos e aos serviços, já que o racionalismo corresponde a um método que pretende eliminar a complexidade desnecessária e o retrabalho, para que as empresas reduzam seus custos e conseqüentemente aumentem a produtividade (MAXIMIANO, 2000, p.70). Mas a pergunta é “como fazer para que isso aconteça?”. É sugerido que empregue um trabalho consistente e adequado ao que foi planejado, para que não haja desperdício de recursos, podendo utilizar o método cartesiano, geralmente utilizado pelo método de racionalização, que fica melhor definir-se como economia.

4.0 Análise do Gerenciamento do tempo na estrutura Sistêmica das Organizações

Nos últimos anos foi identificado um interesse cada vez maior em treinar os gestores para melhor administrar o tempo, é o que relata Costacurta (2005), *“retratamos nossa preocupação em oferecer ao profissional de vendas (não ao Executivo/Gerente) uma série de sugestões para aumento de sua eficiência, através da melhor utilização do seu tempo”*.

Para enumerar soluções é preciso ter uma maior consciência do problema tempo e de sua extensão em todas as áreas. Contudo, há uma preocupação maior no que tange a área de vendas. *“É necessário eliminar a visita inesperada para sempre, o visitante inesperado é um dos maiores transtornos para um executivo ou empresário”*, é o que conta um dos empresários de um Supermercado de Salvador, além disso, o vendedor pode gerar insatisfação no cliente se desejar vender-lhe alguma coisa que não o interesse, por isso uma das alternativas para solucionar o problema o cliente que recusa recebê-lo é marcar entrevista com antecedência.

Atrelado a isso, é bom sempre confirmar a visita por telefone, uma ligação pode economizar uma viagem infrutífera, quando um motivo inesperado forçar a mudança de planos do seu cliente.

Ao chegar, se não puder ser atendido de imediato, dê a secretária uma idéia de quanto tempo poderá esperar em função de seus futuros compromissos. Este tempo de espera deve ser fixado previamente pelo vendedor em função da prioridade do cliente e do assunto. Contudo, o cliente deve está ciente da estimativa da duração da entrevista, é preciso manter-se atento a esta estimativa (início e término). Não esquecendo também de planejar a apresentação cuidadosamente, para ter certeza de que usará eficientemente seu limitado tempo, pois é preciso respeitar o tempo do cliente, otimizando-o e respeitando, para que o mesmo possa prestar mais atenção às idéias expostas.

Para clientes prioritários deve-se procurar determinar agendas prévias para reuniões, datas e prazos para cumprimento de obrigações de ambas as partes. Se possível, procure marcar a entrevista com as pessoas que tomam as decisões em cada empresa, caso seja possível, pois assim não haverá perda de tempo.

Outro aspecto é o de resistir à tentação de visitar clientes amigos, em vez daqueles que podem aumentar suas vendas. Uns poucos minutos com um novo cliente podem lhe render mais do que um encontro descontraído e relaxado com um cliente amigo.

Uma forma de ajudar é lembrar-se do Princípio de Pareto¹⁴, concentrando as visitas nos “*clientes 20% (vinte por cento)*”, divulgando o material de consulta, falando sobre o assunto, demonstrando conhecimento sobre o tempo - Administração do Tempo, enfatizando os resultados obtidos e as dificuldades superadas.

À medida que as pessoas se conscientizarem dos benefícios advindos da Gestão do Tempo, haverá a conscientização da necessidade do uso das técnicas de administração do mesmo, pois ao começar a viver de acordo com o lema “tempo é dinheiro”, nunca mais se satisfará com uma vida sem planejamento. Percebe-se que, ao gerenciar bem o tempo, gera-se maior produtividade profissional. Mas a produtividade conseguida com essa melhor administração do tempo não é responsabilidade apenas de gestores e executivos da empresa, é uma responsabilidade de todos que compõem a organização, ou seja, vai desde o presidente ao funcionário comum.

As empresas podem promover treinamentos ou programas de desenvolvimento organizacional, porém resultados reais somente aparecerão se houver uma ampla conscientização sobre o assunto e o desejo de colher resultados em todos os níveis. A vontade, alguns funcionários pode até melhorar a situação em algumas áreas empresariais, mas não vão conseguir o diferencial e nem o algo mais “*já que, uma andorinha só não faz verão*”.

Entretanto, existem crenças capazes de dificultar ou mesmo impedir que tais resultados sejam verificados, é preciso, por exemplo, não confundir atividade com resultados. Um exemplo disso, é um ditado popular que diz, “*se suor mostrasse competência, os malhadores e ginastas seriam sempre presidentes de empresas*”, ou seja, nem sempre está ativo, significa que irá alcançar a produtividade ou as metas empresariais.

5.0 Considerações Finais

Não é possível ampliar a disponibilidade de tempo de alguém, há duas alternativas para gerenciá-lo. A primeira é dar prioridade para atividades mais importantes, somente realizando as outras se possível. A segunda alternativa é encontrar meios de reduzir o tempo, para realizar seus próprios hábitos de maneira criteriosa para efetivamente gerenciar o tempo.

O importante mesmo é avaliar se é possível mudar um pouco velhos hábitos, programar algo diferente, talvez com aquela pessoa que considera igual e quem sabe, amanhã não terá mais motivos pra buscar e acelerar os passos. Viver hoje, programando como será o amanhã, mas não achar que o hoje foi vivido como único, pois sempre há algo para ser feito.

Nas organizações para que haja uma boa administração do tempo e, conseqüentemente uma maior produtividade e alcance dos resultados, são necessários a participação e o comprometimento de todos que compõem a estrutura organizacional, desde a base até o topo. A vontade de alguns poucos pode melhorar as coisas em determinadas áreas, mas não vai conseguir muitos resultados. O segredo da administração do tempo está em agendar, definir prioridades, organizar e executar as atividades dentro dos resultados e tempo estipulados.

Conclui-se, portanto, que assuntos importantes (os que têm vínculo com os objetivos) deverão sempre ter prioridade sobre assuntos meramente urgentes (os que pressionam pelo tempo), uma vez que a atenção deixará pouco tempo para fazer o que realmente é importante. Assim, o primeiro passo para melhor administrar o tempo é determinar como é utilizado. A maioria das pessoas acham que sabem como ocupar seu tempo, mas, comumente, quando os fatos são registrados num quadro de tempo, o resultado é surpreendente.

Estas mudanças, aparentemente sutis, transformam alguns conceitos ultrapassados de tempo em regras altamente eficazes, pois seguiram algumas destas diretrizes. promovendo uma vida mais eficaz, afinal será capaz de produzir mais em menos tempo.

NOTAS

- 1) Segundo Kotler (1998, p.70) corresponde ao elenco definido e pré-estabelecido para ser aplicado a todos os respondentes.
- 2) Ibidi (ano, pp) é aquele com o objetivo inequivocadamente transparente para o entrevistado.
- 3) Segundo Chiavenato (2000a, p.45) é a empresa conhecida não somente no território nacional, mas também no território internacional.
- 4) Conforme Chiavenato (2000b, p.75) é a medição de faltas ou atrasos em determinado local por algum fator decorrente do mesmo.
- 6) Chiavenato (2000a, p.216) é a primeira das funções administrativas e que determinam antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e o que deve fazer para alcançá-los.
- 7) Segundo Falconi (1999, p.29) é o instrumento gráfico para estudo da estrutura de uma empresa.
- 8) Segundo Chiavenato (2005, p.45) Henri Fayol desenvolveu a chamada Teoria Clássica, privilegiando as tarefas da organização, bem como divisão do trabalho.
- 9) Segundo Micheletti (2005) é uma técnica não-linear de anotações que você estrutura uma única página e traz a flexibilidade que os organogramas lineares não possuem.
- 10) Segundo Chiavenato (2000a, p.45) Taylor era um engenheiro que realizou trabalhos sobre administração científica, desenvolvendo a Escola de Administração Científica.
- 11) Segundo Guimarães (2005) era um filósofo, cientista e matemático francês, conhecido como o “pai da filosofia moderna”. Descartes tentou direcionar o estudo da filosofia para uma nova direção, recusando-se a aceitar os pensamentos que predominavam na época.
- 12) Segundo Chiavenato (2005, p.45) o taylorismo é um movimento de pensadores e executivos das idéias e métodos de Taylor.
- 13) Segundo Bulgacov (1999, p.29) considerada como toda a ação que reduz custos e despesas empresariais e aumenta a produtividade do homem e da estrutura, porém, contém objetivos que definem as dimensões e os pontos do processo que devem ser simplificados.

14) Segundo Dinsmore (2005) a Regra de Pareto explica que, 20% (vinte por cento) de suas ações são responsáveis por 80% (oitenta por cento) dos resultados que se produzem.

REFERÊNCIAS

- ALVARÃES, Alberto. **Considerações sobre Administração do Tempo**. [S. I.], [2005?]. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3593&org=3>>. Acessado em: 25 fev. 2005.
- BULGACOV, Sergio. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000a.
- _____. **Recursos Humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- COHENDCOHEN, David. Artigo sobre Qualidade de vida e Saúde: Faltas por stress. **Revista Exame**, [S. I.], A. 39, n. 05, p.30-37, mar de 2005.
- COSTACURTA JUNQUEIRA, Luiz A. **Seu Tempo é sua vida**. [S. I.], [2005?]. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br>> Acessado em: 22 de fev. 2005.
- DAINSMORE, Paul. **Utilizando o Princípio de Pareto**. [S. I.], [2005?]. Disponível em: <<http://www.geranegocio.com.br/html/geral/gt4.html>>. Acessado em: 30 abr. 2005.
- FALCONI, Vicente Campos. **TQC – Controle da Qualidade Total**. 8 ed. Belo Horizonte: DG, 1999.
- FRIDSCHTEIN, Roberto. **Administração do Tempo**. [S. I.], [2005?]. Disponível em: <<http://ww.ebooks.com.br/artigo7/>>. Acessado em: 28 mar. 2005.
- GUIMARÃES, Carlos Antonio Fragoso. **René Descartes: A Filosofia da Razão**. [S. I.], [2005?]. Disponível em: <<http://www.geocities.com/Vienna/2809/descartes.html>> Acessado em: 30 abr 2005.

KIMURA, Liz. Mind Mapping e seus modelos. [S. I.], [2005?]. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br>> Acessado em: 15 mar. 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KRETLY, Paulo. Cada coisa em seu momento. **Revista Exame**, [S. I.], A. 39, n. 06, p.14-15, mar de 2005.

MATTAR, Fauze Najib; **Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MICHELETTI, Camila. **Administre seu tempo e mude sua vida**. [S. I.], [2005?]. Disponível em:

<http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/sucesso/tempo/020804-administracao_tempo.shtml>. Acessado em 30 de abr de 2005.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Organização e Métodos: Uma Abordagem Gerencial**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

REVISTA EXAME: revista semanal. [S. I.]: Ed. 820, A. 38, n 12, 23 de jun. de 2004.

SILVEIRA NETO, Fernando Henrique. **Implantando a Gestão do Tempo**. [S. I.], [2005?]. Disponível

em:<<http://www.institutomvc.com.br>>. Acessado em: 15 de mar. 2005.

ULAF, Francine. **Consultoria em Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Humano: Planejamento estratégico Pessoal**. 3 ed. São Paulo, 2001.

ULAF, Francine. **Administração e Gestão do Tempo**. [S. I.], [2005?]. Disponível em <<http://www.francineulaf.com.br>>. Acessado em 28 de mar. 2005.

WESTWOOD, Jhon. **Plano de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.