

COMUNICAÇÃO & MERCADO

ISSN: 2316-3992

Revista Internacional
de Ciências Sociais Aplicadas da UNIGRAN

VOLUME:1

NÚMERO:1

JANEIRO/JUNHO 2012





Centro Universitário da Grande Dourados

COMUNICAÇÃO & MERCADO

Revista Internacional de Ciências
Sociais Aplicadas da UNIGRAN

ISSN: 2316-3992

Comunicação & Mercado – Revista Internacional de Ciências Sociais Aplicadas /
Centro Universitário da Grande Dourados. v. 1, n. 1 (jan/jun 2012) –
Dourados : UNIGRAN, 2012.

Semestral
ISSN 2316-39221

1. Ciências Sociais. 2. Comunicação – marketing. I. UNIGRAN – Centro
Universitário da Grande Dourados.

CDU: 659.3

Solicita-se permuta.
On demande l'échange.
Wir bitten um Austausch.
Si richiede lo scambio.
Pídese canje.
We ask for Exchange.

Editora UNIGRAN

Rua Balbina de Matos, 2121 - Campus UNIGRAN

79.824-900 - Dourados - MS

Fone: 67 3411-4173 - Fax: 67 3422-2267

e-mail: bruno@unigran.br

www.unigran.br/revistas/mercado

2012

COMUNICAÇÃO & MERCADO

Revista Internacional
de Ciências Sociais Aplicadas da UNIGRAN

VOLUME 1 | NÚMERO 1 | JANEIRO/JUNHO 2012

UNIGRAN

Reitora

Rosa Maria D'Amato De Déa

Pró-Reitora de Ensino e Extensão

Terezinha Bazé de Lima

Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação

Adriana Mary Mestriner Felipe

Pró-Reitora de Administração

Tânia Rejane de Souza

Diretor da Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis

Marcelo Koche

Coordenador do Curso de Administração

Valdir da Costa Pereira

Coordenador do Curso de Administração de Agronegócios

Josimar Crespan

Coordenador do Curso de Ciências Contábeis

Domingos Renato Venturini

Coordenadora do Curso de Comunicação Social

Gabriela Mangelardo Luciano

Revista Comunicação & Mercado

EDITOR

Prof. Dr. Bruno Augusto Amador Barreto

CONSELHO EDITORIAL - Consejo de Redacción

Prof. MSc. Marcelo Koche (UNIGRAN)

Profa. MSc. Claudia Noda (UNIGRAN)

Prof. MSc. André Mazini (UNIGRAN)

Prof. MSc. Alceu Richetti (UNIGRAN)

Prof. MSc. Josimar Crespan (UNIGRAN)

CONSELHO CIENTÍFICO - Consejo Científico

INTERNACIONAL

Prof. Dr. Jorge Santiago Barnés (UPSA - Espanha)

Prof. Dr. Ángel Badillo Matos (USAL - Espanha)

Profa. MSc. Kárita Francisco (FCSH-UNL Portugal)

Profa. MSc. Tânia Oliveir (TAP - Portugal)

Prof. MSc. Ruben Domingues (USAL - México)

NACIONAL

Prof. Pós-Dr. José Marques De Melo (UMESP- São Paulo)

Prof. Pós-Dr. Daniel Galindo (UMESP- São Paulo)

Prof. Pós-Dr. Adolfo Queiroz (MACKENZIE - São Paulo)

Prof. Pós-Dra. Maria Das Graças Targino (UFPI - Teresina)

Prof. Pós-Dr. Antonio Teixeira De Barros (Câmara dos Deputados - Brasília/DF)

Prof. Dr. Jorge Antonio Menna Duarte (Secom/Presidência da República - Brasília)

Prof. MSc. Wille Muriel (Carta Consulta - Belo Horizonte)

Prof. MSc. Carlos Manhanelli (Manhanelli S.A - São Paulo)

Profa. MSc. Alessandra Falco (UFSJR - São João Del Rei/MG)

Prof. MSc. Roberto Rochadelli (UFPR)

Prof. MSc. Alessandro Vinícius Schneider (UFPR)

REGIONAL - CENTRO-OESTE

Prof. Dr. Yuji Gushiken (UFMT - Cuiabá)

Profa. Dra. Daniela Ota (UFMS - Campo Grande)

Profa. Dra. Daniela Garrossini (UNB - Brasília)

Profa. Dra. Ana Carolina Temer (UFG - Goiânia)

Projeto Gráfico e Diagramação:

Prof. MSc. Luis Angelo Lima Benedetti

Correspondências e informações:

PROF. DR. BRUNO AUGUSTO AMADOR BARRETO

UNIGRAN – Centro Universitário da Grande Dourados

Rua Balbina de Matos, 2121 – Jd. Universitário

CEP 79.824-900 – Dourados/MS - BRASIL

(67) 3411-4173 / Fax: (67) 3411-4167

e-mail: bruno@unigran.br

SUMÁRIO

EDITORIAL	06
ARTIGOS / ARTÍCULOS	
Starbucks: um fenômeno mercadológico em dose diária	07
<i>Starbucks: un fenómeno de marketing en dosis diaria</i> Adolpho QUEIROZ; et al.	
O processo de gestão de pessoas em empresas de comunicação	21
<i>El proceso de la gestión de personas en empresas de comunicación</i> Alessandra de FALCO e Rômer Silva CASTANHEIRA	
A viabilidade da piscicultura para o pequeno produtor de Dourados	36
<i>La viabilidad de la piscicultura para el pequeño productor de Dourados/MS</i> Ivana Viana FRANÇA e P.P.P PIMENTA	
Utilização do pregão eletrônico nas aquisições da administração pública	52
<i>El uso de la transacción electrónica en las adquisiciones de administración pública.</i> Jorge da Silva RODRIGUES JÚNIOR	
O marketing aplicado na saúde	76
<i>El marketing aplicado a la salud</i> Luciene Moesch KÖCHE, Marcelo Ioris KÖCHE e Alessandro SCHNEIDER	
Análise do processo de diversificação e agregação agroecológico do assentamento Itamarati/MS	85
<i>Análisis del proceso de diversificación y agregación agroecológico del "assentamento" Itamarati/MS</i> Mariluci Foresti NEVES, Leonardo Lúcio Amorim MUSSURY e Rosilda Mara MUSSURY	
Políticas energéticas en América Latina y el caso concreto de Perú: desarrollo histórico y estado actual	104
<i>Políticas energéticas na América Latina e o caso do Peru: desenvolvimento e atualidade</i> Petra KOEHLER	

EDITORIAL

É com muita satisfação que publicamos a 1ª Edição da Revista Comunicação & Mercado. A publicação já nasce internacional, com enfoque na área das Ciências Sociais Aplicadas.

Editada semestralmente pela Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis do Centro Universitário da Grande Dourados – UNIGRAN, a revista está voltada para a divulgação de pesquisas ligadas ao mercado nacional e internacional, sem perder as perspectivas e as particularidades regionais do Centro-Oeste brasileiro. Em Comunicação & Mercado, busca-se publicar estudos sobre: Comunicação, Marketing, Gestão e Negócios. Como os que trazemos neste número inaugural:

Para a primeira edição, recebemos um artigo internacional, três nacionais, três estaduais e três da UNIGRAN (o resultado foi positivo para um primeiro número). Dos 10 trabalhos recebidos, hoje publicamos sete. Três artigos de Comunicação/Marketing, dois de negócios/gestão, um de agronegócio e outro de sustentabilidade.

Interdisciplinar, como a revista, o Conselho Científico de Comunicação & Mercado é formado exclusivamente por mestres e doutores nas áreas de Administração de Empresas, Agronegócios, Ciências Contábeis e Comunicação Social.

Visando um maior inter-relacionamento com o mercado, a Revista buscou reunir no Conselho Científico além de pesquisadores ligados as universidades, investigadores atuantes na iniciativa privada e governamental, e também de profissionais com destaque no mercado laboral.

Além de reunir investigadores experientes de reconhecimento nacional e internacional, o Conselho oportuniza a inserção e a participação de jovens pesquisadores.

Antes de encerrar, preciso agradecer aos autores que acreditaram em nossa proposta e ao trabalho árduo desenvolvido por nossos conselheiros, científico e editorial, para que pudéssemos agora apresentar esta edição. Finalmente, me resta agradecer ao Centro Universitário da Grande Dourados/UNIGRAN pelo fomento dado a este novo meio de debate, possibilitando discussões sobre o mercado e as suas tendências.

Boa leitura!

Prof. Dr. Bruno Augusto Amador Barreto*

Editor

* É doutor em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo/ Universidad Pontificia de Salamanca (España), com MBA em Administração Acadêmica e Universitária pela Faculdade Pedro Leopoldo/Carta Consulta de Belo Horizonte/MG, graduado e Mestre em Comunicação Social pela Universidade de Marília. Atualmente é Diretor de Planejamento de Ensino no Centro Universitário da Grande Dourados (UNIGRAN), bruno@unigran.br.

STARBUCKS: um fenômeno mercadológico em dose diária

STARBUCKS: fenómeno de la dosis diaria

Adolpho Queiroz, Dulcilene Silva, Leonardo Delonero, Luanna Cabral, Natália Battista, Nicole Slamovitz, Paola Gandolpho, Raul Comin *

Resumo

O café é um produto originado na Etiópia e conquistou todo o mundo, sendo apreciado por inúmeras pessoas. Ele já faz parte dos usos e costumes de muitos países e regiões, sendo uma bebida de forte sabor, aromática e estimulante do sistema nervoso. A comercialização deste tem um peso muito marcante na economia já que é muito solicitado pelo mundo todo e aqui no Brasil. No Século XVIII, foi precedido pela fama de “provocar idéias”, conquistando, desde logo, o gosto de escritores, artistas e pensadores. Atualmente, o café se tornou um hábito mundial, e o seu consumo é algo totalmente cultural. Assim, as pessoas não procuram tomar sua dose diária de café por que são fervorosamente adeptas a ele e sim, pelo fato que esse produto representa um meio de convívio social. Algo que se aplica a esse conceito é a grande marca Starbucks, que pegou um produto comum, quase banal, e o transformou em extraordinário sucesso empresarial. Isso porque associado a esse fenômeno está a cultura, a marca e a excelência de seu produto.

Palavras-chave: café; hábitos de consumo; fenômeno cultural.

Resumen

El café es un producto originado en Etiopía y conquisto a todo el mundo por su rico sabor. Tomar café hace parte del día a día de muchos países y regiones por su fuerte gusto, aroma y estimulante del sistema nervioso Su comercio tiene un peso marcante en la economía debido a su grande sollicitación por Brasil y todo el mundo. En el séc XVIII fue marcado por la fama de “provocar ideas” conquistando desde siempre, el gusto de escritores, artistas y pensadores. Hoy en día, el café es un hábito mundial y su consumo es totalmente cultural. Es una bebida que representa un medio de socialización. Un ejemplo de ese concepto es Starbucks que hizo de un producto común, un extraordinario éxito empresarial. Es por ello que este fenómeno está asociado con la cultura, la marca y la excelencia de su producto.

Palabras-clave: café; hábito de consumo; fenómeno cultural

* Adolpho Queiroz, é pós doutor em comunicação pela UFF/RJ, doutor em Comunicação pela UMESP e professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie ;Dulcilene Silva (du-estrela@hotmail.com). Luanna Cabral (lua_tcbral@hotmail.com); Natália Battista (nathy_verceze@hotmail.com); Nicole Slamovitz (nicoleslamovitz@hotmail.com); Paola Gandolpho (pgandolpho@gmail.com); Raul Comin (ramc_raul@hotmail.com) estudantes de Publicidade, propaganda e marketing cursando a Universidade Presbiteriana Mackenzie.

1. Introdução

Bebida de forte sabor e aroma, estimulante do sistema nervoso e feita a partir de grãos, o café se tornou um hábito diário. Consumido em todas as partes do mundo, a sua produção e comercialização tem grande importância na economia mundial, sendo um dos principais produtos exportados nos dias de hoje.

O café ainda apresenta uma substância chamada cafeína capaz de estimular o sistema nervoso e circulatório e se tornou alvo de estudo por possuir uma ação rápida e garantir mais energia, aumentar a concentração, levar à euforia e tirar o sono de quem a consome. Além disso, ela não é o único componente. Estudos mostram que existem mais de cerca de 1000 substâncias que compõem o café. Estas ajudam a combater o envelhecimento das células e até mesmo doenças como diabetes tipo 2 à cirrose, além de ajudar no emagrecimento.

Não obstante todas essas descobertas, o café já agradava os paladares de sociedades antigas.

1.1 Origem do Café

Originário da Etiópia, o café começou a ser cultivado no Século IX por agricultores que descobriram que suas cabras quando comiam certas folhas e grãos – até então desconhecidos – ficavam muito mais ativas. Os grãos, então, começaram a se espalhar por todo o Oriente Médio, mas somente os árabes, entre os Séculos XIV e XV, criaram o hábito de torrar os grãos e misturá-los à água quente (antes disso, o café costumava ser consumido cru.)

Em 1517, o café chegou a Constantinopla e o produto caiu no gosto do público. Foi durante este período que os mulçumanos começaram a estudar os grãos de café, assim como suas propriedades terapêuticas.

Foram fundadas as primeiras cafeterias em Meca e Constantinopla em 1550, mas não tardou os lugares serem fechados acusando de serem “lugares de pecado” . O café, então, passou a ser trocado como presente em ocasiões especiais ou como prova de amizade. O entusiasmo foi tanto que os grãos passaram a ser considerados luxuosos presentes reais.

Em 1683, as cafeterias retomaram com força. A Europa passou então a conhecê-lo, aproximadamente no Século XVII e antes de 1720 mais de 300 mil sacas de café já estavam sendo consumidas por ano na Europa. Desse período em diante o gosto pelo café se tornou cada vez mais popular no Século XVIII e quase que universal antes de 1900.

Com toda essa popularização, a planta começou a ser exportada e cultivada em outras partes do mundo, inclusive América Central e do Sul, onde teve grande peso na economia e grande importância nos hábitos de consumo.

1.2 O Café no Brasil

Por conta das favoráveis condições climáticas, o cultivo de café começou a se espalhar rapidamente. A planta, que chegou por meio dos franceses quando tentavam colonizar o Novo Mundo em 1727, era plantada primeiramente em Belém e a produção cafeeira era voltada para o consumo interno e exportação para metrópole.

Posteriormente, o café passou a ser cultivado por todo o país, passando pelas regiões do Rio de Janeiro, Vale

do Parnaíba, Sul de Minas, Oeste Paulista, Norte do Paraná, entre outras. No entanto, foi em São Paulo que o produto mais cresceu em um período curto de tempo. Os grãos cafeeiros cultivados e produzidos aqui passaram a ser o produto-base da economia brasileira.

De 1840 até meados de 1930, o Brasil viveu um período chamado ciclo do café. Associado ao declínio da produção de açúcar e algodão, o café representava 65% do valor das exportações do país. Contudo, com a crise da Bolsa de Nova Iorque, em 1929, o preço do café sofreu uma queda brusca caindo pela metade do seu valor.

Além de ter sido bom para o desenvolvimento econômico, a era do café ainda gerou investimentos em ferrovias e portos e atraiu a mão de obra europeia para o país, que coincidiu com a abolição da escravidão.

Atualmente, o Brasil é o maior produtor e exportador de café e o segundo maior consumidor, ficando atrás somente dos Estados Unidos. Pesquisas apontam que os brasileiros no ano de 2010, chegaram a consumir uma quantidade de 81 litros por pessoa.

1.3A origem da Marca Starbucks

A história da marca começa em 1971 na cidade de Seattle como uma loja que vendia apenas grãos de café torrados de todas as partes do mundo. Pouco mais de 10 anos depois, em 1982 a história da Starbucks começa a mudar com Howard Schultz, diretor de marketing da empresa, que contrariando os três donos da marca, quis começar a vender não mais os grãos de café, mas sim o café pronto.

Os donos não concordaram e, então, com todo o seu conhecimento em lattes e mochas, Schultz abriu uma cafeteria. Cinco anos mais tarde, ele comprou as seis lojas Starbucks que comercializavam o café, a torrefação e a marca eram avaliadas em U\$ 4 milhões.

Além da presença em 55 países e quase 17 mil lojas espalhadas por eles, a Starbucks oferece mais de 20 variedades de cafés, dos mais simples até os mais elaborados como os servidos gelados (inventados por eles).

Outro sucesso foi o design dos copos criados pela Starbucks. Basicamente feito de um papel mais rígido (os que servem bebida quente) e plástico (para as bebidas geladas), o copo vem com o seu nome escrito. Um simples detalhe que se tornou sensação entre adolescentes e grupos de amigos.

Em 1971, junto à cafeteria, surgiu o primeiro logo. Este era composto por uma sereia com duas caudas (mostrando o corpo inteiro e com os seios à mostra), uma coroa na cabeça, e ao redor da imagem formam-se três círculos. O logo inteiro tinha apenas duas cores: branco e marrom. Conforme algumas explicações sobre o significado da cor marrom, ela traz disciplina, solidez, uniformidade e conecta as pessoas à natureza e à terra por ser uma cor totalmente voltada à natureza.

No caso do logo da Starbucks, a cor marrom está mais relacionada à cor do café, que não deixa de ser um elemento da natureza. Essa cor então está ligando a pessoa ao café da Starbucks.

A sereia, personagem mitológico, atraía os homens pela sua beleza e canto. Pode-se dizer que a Starbucks

definitivamente atrai as pessoas para tomarem seu café. No contorno dos círculos tinha-se escrito: “Starbucks”, “Coffee”, “Tea”, “Spices”.

Ao decorrer dos anos, as mudanças foram poucas, os seios da sereia que antes eram vistos, foram cobertos com cabelo, a cauda que antes aparecia por inteira começou a ser cortada, aparecendo apenas o final dela. A coroa permaneceu e os formatos tanto da sereia, quanto dos círculos continuaram o mesmos.

A mudança mais significativa foi da cor do logo, que passou a ser desde 1987, verde escuro (no lugar do marrom) que está associado à grandeza, preto no fundo da imagem da sereia, e o branco continuou nas palavras “Starbucks” e “Coffee” (apenas essas duas palavras continuaram no logo desde a primeira versão).

Em comemoração aos seus 40 anos o logo da Starbucks sofreu algumas alterações. Em Março de 2011 foi lançado o novo logo: tiraram-se todos os círculos sobrando apenas o círculo que compõem a fundo da sereia,



Figura 4. A evolução visual da Starbucks

deixando o logo novamente com apenas duas cores: verde escuro e branco. O nome da cafeteria e a palavra “Coffee” foram tirados sinalizando a nova identidade da marca.

Bem mais do que o de só vender café – e uma inovação perto das outras cafeteiras -, a Starbucks tem como princípio a idéia de ter um lugar onde as pessoas possam desfrutar de um lugar que, além de confortável, permita uma integração social fora do seu ambiente domiciliar, aonde as pessoas possam passar o tempo, conversar, relaxar e se divertir. Em meio a todo esse ambiente aconchegante e prazeroso, com grandes poltronas e sofás, a Starbucks ainda disponibiliza ainda conexão wireless à internet e salas de música para gravação e compra de CDs, em meio a correria do dia-a-dia.

Atualmente, a Starbucks é uma das marcas mais notáveis do mundo dos negócios nas últimas décadas. Os especialistas em marketing acreditam que “a marca tenha potencial para se tornar igualmente tão poderosa quanto a Coca-Cola”. Afinal, ela mudou o modo americano de consumir café, transformando o produto em uma obsessão nacional e a marca de maior símbolo global consumista cafeeiro do momento.

1.4. Metodologia de Pesquisa

A escola teórica da comunicação utilizada para compreender esse fenômeno que virou a Starbucks é a dos Estudos Culturais, ou Escola de Chicago.

Nas primeiras décadas do século XX, mais fortemente na cidade de Chicago, foi desenvolvida uma tese onde o processo de interação entre as pessoas está fortemente ligado à comunicação em geral. Essas pessoas se relacionam através de símbolos, e sua vida social é mantida, pois a partir daí, o homem seria capaz de interpretar as ocorrências do mundo onde vive.

Herbert Blumer, teórico da comunicação da Escola de Chicago, prega que a comunicação é a maior possibilidade de interação entre as pessoas, onde elas constroem um conceito com base na influência da cultura sobre a sociedade. Os homens não reagem em função de certas coisas, e sim no resultado obtido por elas no processo da comunicação.

Uma das premissas elaboradas por Blumer é a de que o comportamento humano fundamenta-se nos significados dos elementos do mundo, ou seja, seu significado é constituído pela forma de interpretação ditada por uma cultura, ou por uma sociedade, podendo passar a agir em seu cotidiano.

O método de consumo do ser humano é influenciado diretamente pela cultura da região onde habita. Pode também haver uma mudança no comportamento da pessoa a medida em que o tempo passa, devido à força exercida por esse costume.

A base para composição do trabalho é o método de revisão bibliográfica. Buscando conhecimentos em ferramentas como a internet, livros e revistas.

Assim, o artigo tem como objetivo estudar os símbolos associados à marca e aos valores propostos pela Starbucks, assim como o impacto exercidos por esse na sociedade atual. Outro tópico é a influência da cultura do café e o novo modo com que esse grande fenômeno mundial transformou esse mercado e os hábitos de consumo, em aspectos nacionais e internacionais.

2. Hábitos de Consumo do Café no Brasil.

O café conquistou tanto o mercado brasileiro que houve um crescimento significativo em sua demanda, gerando assim uma constante abertura de estabelecimentos especializados nessa iguaria que se multiplicam pelo país. Deve-se, de fato, ressaltar os dados apontados pela Associação Brasileira das Indústrias do Café (ABIC), onde aponta a liderança do Brasil no ranking dos países que mais consomem a bebida, só perdendo para o consumo de água mineral. Também é apontado como o maior produtor, detendo 30% do mercado mundial.

Tomar café já passou de um hábito brasileiro para um programa, pois essa tradição já está presente há mais de três Séculos, marcando e construindo a história deste país. Os melhores grãos produzidos aqui e exportados, agora são consumidos pelo próprio país. Nada mais justo, visto que somos os produtores e o café que serve o mundo todo tem direito agora, de ser consumido aqui, o que antes não acontecia, lembrando que sua fabricação e seleção de safras de qualidade superior eram enviadas para a exportação.

Como citado acima e ressaltado pela economista Maria Cecília Leite, o café é “mais que um produto comercial, o grão é visto também como um agente interativo nos encontros do dia-a-dia das pessoas. Ele é a intersecção do prazer no paladar com o fato de ser um motivo de passeio e entretenimento, para que as pessoas possam se divertir”.

Seguindo com este pensamento, é possível ver que o café une as pessoas, sendo pela manhã ou em um final da tarde, de um dia cansativo ou do término de um expediente; o café virou um ponto de socialização e interação em um ambiente onde as pessoas procuram fazer parte.

Assim, percebendo esse novo nicho de mercado, as cafeterias continuam a se proliferar, multiplicando-se cada vez mais e trazendo novos diferenciais. A rede mundial de Cafeterias da Starbucks, por exemplo, cabe perfeitamente no conceito abordado até agora. As pessoas freqüentam as cafeterias não só porque elas vendem grãos de qualidade e pelo fato do processo da iguaria ser realizado com máxima excelência, mais do que isso, elas procuram ir a um ambiente confortável e aconchegante, “bater um papo descontraído” e usufruir de toda a ambientação planejada da loja, como de seus recursos.

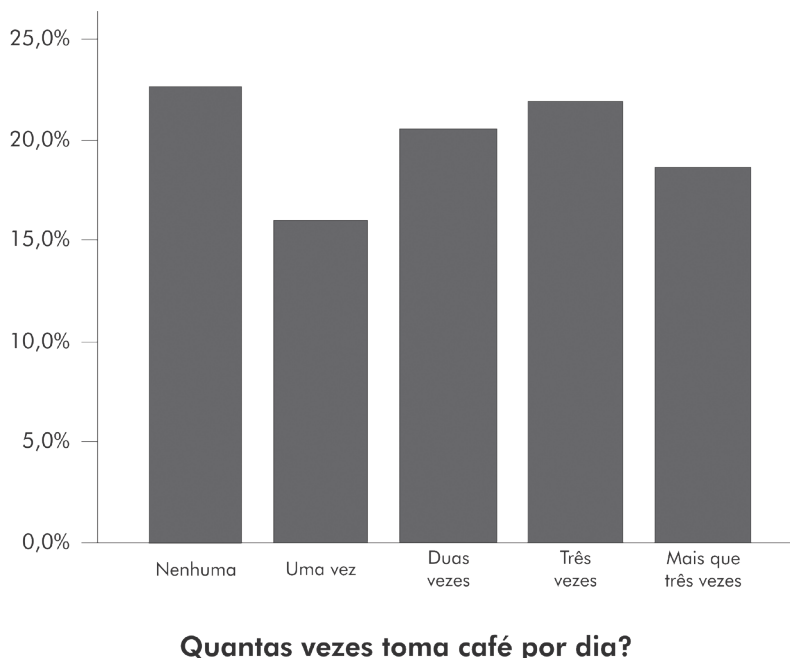


Figura 5

○ gráfico acima mostra-nos quantas vezes os inquiridos tomam café por dia.

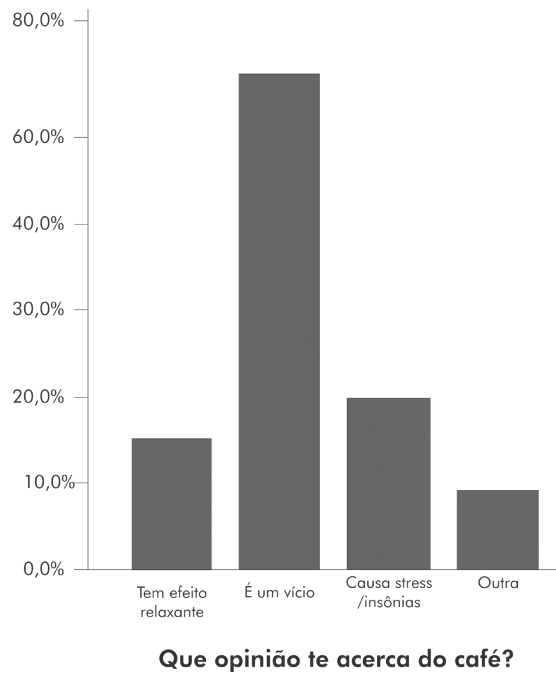


Figura 6

Com este gráfico tem-se uma melhor perspectiva da opinião dos inquiridos, e as conclusões são que mais de 60% define o café como um vício, a segunda opinião mais votada é de que o café causa stress/insônias (20%), depois com cerca de 15% que o café tem um efeito relaxante, por ultimo temos outros com pouco mais de 3%.

2.1. A chegada da Starbucks no Brasil

Unindo a paixão dos brasileiros por café e a expansão da rede de cafeterias pelo mundo, a Starbucks encontrou no Brasil um nicho de mercado que se tornou fiel consumidor e apaixonado pelo novo conceito proposto pela Starbucks.

Sendo assim, a primeira loja no Brasil foi inaugurada no dia 1 de dezembro de 2006 no shopping Morumbi (interior da Livraria Saraiva) em São Paulo. Fruto da sociedade entre a empresa americana, e a empresa Cafés Sereia do Brasil Participações S.A, controlada pela família Rodenbeck, responsável nos anos 80 pela vinda do McDonald's, e, na década de 90 da rede Outback Steakhouse ao Brasil. Hoje em dia, existem cerca de 24 lojas no país entre as cidades de São Paulo, Campinas e Rio de Janeiro.

2.1.1. Novos produtos para novos mercados

No cardápio brasileiro foram feitas diversas adaptações para se adequar ao público do país. Entre as adaptações estão as opções de bebidas com o nome do país como: "Brasil Blend" e "Ipanema Bourbon", e adição de muffins salgados e o tradicional pão de queijo. Além de contar com uma xícara especial feita de porcelana.

3. O Patrimônio Starbucks

Quem imaginaria que alguém com o seu dia-a-dia corrido e atarefado, com pouco tempo para realizar

qualquer tipo de atividade, iria parar um pouco para saborear tranquilamente um café? E quem estaria disposto a pagar até oito vezes a mais do que o valor convencional por um copo dessa iguaria? Foram essas perguntas feitas a Howard Schultz quando o mesmo propôs essas idéias consideradas absurdas para os donos da Starbucks Coffee. Com um sonho em sua vida e vendo um grande potencial nesse mercado, ele sugeriu que tudo deveria ser feito com paixão. No começo foi muito difícil a aceitação de suas idéias e o viam como um sonhador, no entanto, quem poderia prever que o que antes era um sonho, hoje, viraria a mais pura realidade? Para que essa idealização saísse do papel, primeiro ele teve que ser contratado (o que durou cerca de um ano de espera) e posteriormente, o próprio comprou a rede que hoje é o maior sucesso e líder no setor de cafeterias do mundo todo.

Outra ambição de Schultz era que todos os empregados fossem tratados de igual maneira e como seres humanos, ou seja, respeitados por todos. Eles deveriam trabalhar pelo menos 20 horas por semana e estariam recebendo em troca como benefício à cobertura de saúde abrangente - incluindo cobertura de cônjuges solteiros. Então, ele introduziu um forte plano de opção de ações. Estes movimentos impulsionaram lealdade e levou a rotatividade baixa dos trabalhadores, mesmo que os salários dos funcionários fossem bastante baixos. Essa baixa rotatividade é observada até hoje e será explicada posteriormente.

Uma vez questionado do porquê dessa generosidade toda, ele fala que se lembra de seu pai, que passou por uma grande dificuldade em empregos que era mal remunerado. “Ele foi espancado no chão, ele não foi respeitado”, disse Schultz. “Ele não tinha seguro de saúde e nenhuma compensação dos trabalhadores quando ele se machucou no trabalho.” Assim, com a Starbucks, Schultz “queria construir o tipo de empresa que meu pai nunca teve a chance de trabalhar, em que as pessoas fossem respeitadas.”

3.1. A Estratégia que levou ao sucesso da Starbucks

A Starbucks adotou uma estratégia similar à da Apple: introduziu, na vida dos americanos, uma necessidade que não existia – no caso da Apple, aparelhos inovadores; no da STARBUCKS, bom café em um ambiente acolhedor e moderno, que deixava os consumidores passarem horas lendo jornais e revistas nas lojas.

Mas a Starbucks vai muito além dos números e dos espressos. Na verdade, o que mais os americanos consomem são as receitas sofisticadas preparadas com uma infinidade de xaropes, sabores e aromas. E ao café, a marca juntou outro atrativo irresistível: a Internet. Todas as suas lojas da Starbucks dispõem de terminais com computadores ou rede sem fio, que atraem executivos e yuppies.

Tomando como base o livro “Estratégia: Starbucks - 5 princípios para transformar sua empresa em uma experiência extraordinária” , é possível fazer um estudo cuidadoso sobre os mais diversos aspectos, detalhes e curiosidades sobre a líder Starbucks - a empresa que cresceu mais que 5.000% em ações. O autor Joseph Michelli divide o livro em cinco princípios de sucesso (Aja como se fosse o dono, Tudo importa: Surpresa e encantamento, Abrace a oposição e Deixe sua marca) e comenta como alcançar comunidades inteiras, ouvir funcionários e consumidores, aproveitar oportunidades de crescimento em todo e qualquer mercado e por fim, como persona-

lizar experiências verdadeiramente gratificantes para todos os envolvidos.

A Starbucks, diferentemente de como todos pensam, não é uma franquia como a famosa lanchonete norte-americana McDonald's (que, no entanto, é modelo de expansão da Starbucks), e sim, são lojas específicas da própria companhia (acreditam que não é possível construir uma marca forte em torno de franquias). Para ter uma noção de como funciona esse mecanismo, o próprio site da Starbucks evidencia: "Aqui no Brasil elas estão sendo desenvolvidas através de uma sociedade entre a Starbucks Internacional, que detém 49% das ações, e a empresa sócia brasileira, Cafés Sereia do Brasil Participações S/A, com 51%. Esta sociedade desenvolve com exclusividade as lojas Starbucks no Brasil, sem a participação de franqueados, parceiros ou investidores externos."

3.2. O ambiente Starbucks além dos balcões.

Outro fator interessante a ser destacado (segundo o livro "Estratégia: Starbucks") é que todos os dias são abertas entre cinco a sete lojas Starbucks no mundo todo, e há, pelo menos, uma loja a 8 km de você. No livro ainda é ressaltado que a marca se encontra entre as mais fortes do mundo e é a única que investe mais em treinamento do que em propaganda. Há relatos do próprio presidente da marca (Jim Alling) falando que tudo que se adquire de experiência, deve-se dividir com os demais, por isso, estava compartilhando todo o processo de treinamento dos funcionários, marketing, etc. no livro, pois mesquinha é a pessoa que quer guardar todo o conhecimento só para si. Entre os princípios citados de como ser um bom funcionário, se encontram as cinco principais regras: Ser acolhedor, ser autêntico, atencioso, bem informado e por último, ser envolvido (participação ativa na loja, empresa e comunidade). Além dessas cinco regras, os funcionários sempre devem chamar os clientes pelo nome.

O presidente conta que cada funcionário está ali para criar vínculos e relações com os frequentadores da cafeteria e muitas vezes, fica "maravilhado" quando clientes entram nos estabelecimentos a fim de por o "papo" em dia com os atendentes, dividindo histórias, frustrações ou até mesmo, assuntos cotidianos. Essa é uma das causas porque acreditam e defendem tanto um treinamento qualificado: criar experiências únicas com cada cliente.

Em outro capítulo do livro, onde os funcionários são interrogados, todos falam que estão felizes em trabalhar para a Starbucks (75% está satisfeito com o ambiente de trabalho e a maioria - 98% - está em um painel fixo, ou seja, trabalha lá há muitos anos) e que a empresa entende que todos são seres humanos; que quando alguém está triste, nervoso ou com problemas, os próprios superiores "sentam para conversar" e tentam ajudá-los da melhor maneira possível, uma vez que todos possuem problemas. Para se ter uma noção, há até uma férias de 15 dias que é dada para quem é pai/mãe de filho adotivo.

Para a Starbucks, tudo importa inclusive os mínimos detalhes. "Howard Schltz gosta de dizer que "varejo são detalhes". Na verdade, tudo nos negócios são detalhes. Quando detalhes são negligenciados ou não percebidos, até o mais paciente dos clientes pode ficar frustrado, e erros onerosos pode ocorrer." Outro detalhe mencionado no livro é a criação de um ambiente Starbucks. "A gerência da Starbucks entende que a vantagem

competitiva ocorre quando todos na empresa consideram que nada é trivial e que os clientes percebem tudo. Em consequência, os líderes da Starbucks não pouparam esforços para executar essa estratégia com precisão – até o último grão de café. Talvez igualmente importante, os líderes trabalharam incansavelmente para aperfeiçoar cada aspecto do projeto da loja, tomando o cuidado de equilibrar a funcionalidade com um ambiente amistoso e cordial.

Como relata um artigo da Corporate Design Foundation (organização de pesquisa e educação sem fins lucrativos que se dedica a melhorar a eficiência das empresas): *“A sensação produzida pela Starbucks é motivada não apenas pela qualidade de seus produtos, mas por toda a atmosfera que envolve a compra do café: amplidão do espaço, painéis de preço interessantes, o formato do balcão, a limpeza das tábuas de assoalho. O que a Starbucks reconheceu muito antes de seus imitadores é que a arte de vender café no varejo vai muito além do produto. Os detalhes de toda a experiência são muito importantes... Cada detalhe – de guardanapos a embalagens de café, de fachadas das lojas a assentos de janela, de relatórios anuais a catálogos para pedidos por reembolso postal, de tampos de mesas a garrafas térmicas – parece refletir as raízes legítimas e estruturais da empresa”*.

Além de ser referência em café, a Starbucks introduziu no mercado palavras novas e registradas pela empresa, que atualmente, são utilizadas por todos, como os termos: barista (quem prepara o café) e frapuccino.

Como dito anteriormente e agora ressaltado, a Starbucks é uma das marcas mais fortes do mundo todo e a única que investe mais em treinamento do que em propaganda. Como mencionado no livro: *“Treinamento é uma proposta cara e geralmente é um dos primeiros itens do orçamento a serem cortados quando uma empresa necessita incrementar o resultado financeiro. À luz dessa realidade, podemos nos perguntar por que a Starbucks gasta tanto em treinamento, embora seja quase impossível mensurar o impacto financeiro real dessa iniciativa. A resposta está no adágio “conhecimento é poder”. Quanto mais um funcionário conhece o produto – sua origem, suas propriedades – maior a diferença que esse funcionário fará na vida do cliente. Seja qual for o produto ou serviço. Os clientes confiam em pessoas bem informadas para atendê-las e se lembram dessas pessoas e suas empresas quando têm outras necessidades. Embora intangível, o poder do conhecimento torna o treinamento um bom investimento para a Starbucks e seus clientes”*.

3.1. Responsabilidade Social e Ambiental

Mais do que produzir e vender milhares de cafés deliciosos por ano, a Starbucks entra no compasso da responsabilidade social corporativa investindo muito em vários compromissos para com a sociedade.

Os fazendeiros de café têm uma vida difícil de seguir, desde situações financeiras até desafios ecológicos, pois qualquer negócio precisa estar economicamente seguro para afirmar sua sustentabilidade. A Starbucks se preocupa com essa vida dos fazendeiros e os ajuda com o chamado: *“Compromisso com as Origens”*. Essa foi a maneira encontrada pela Starbucks para cooperar com a sustentabilidade das fazendas que cultivam o grão para cuidarem do meio e conseqüentemente alcançarem os níveis de um café de alta qualidade. Para isso a

Starbucks tem o lema de pagar os preços justos pelo café que compram, assim os fazendeiros conseguem cobrir seus custos e sustentarem suas famílias. Para ajudar esses compromissos a Starbucks conta com as parcerias de organizações internacionais não-lucrativas como a CARE, Tazo e Mercy Corps. A CARE, por exemplo, é o agente oficial de representação da Starbucks quando, infelizmente, um desastre chega justamente em alguma fazenda de cultivo de café ou chá, levantando um fundo emergencial para dar suporte nesse momento.

A indústria cafeeira é dividida por dois mercados diferentes: o café-commodity e os cafés especiais. O primeiro se refere aos grãos de café que são negociados em um mercado amplo cheio de competitividade, já que produtos commodities são produtos básicos, agrícolas e muito consumidos como o café.

A Starbucks compra somente os cafés especiais, onde o preço desses é geralmente mais elevado, pois são grãos selecionados e com mais qualidade. Aqui no Brasil esses grãos recebem o selo da Brazilian Specialty Coffee Association (Associação Brasileira de Cafés Especiais), a BSCA.

A empresa acredita também na conscientização da população. A Starbucks se preocupa em não ser apenas mais um lugar onde pessoas convivem e passam momentos maravilhosos juntas, mas também um lugar onde a vizinhança da cafeteria se torne 'pessoas responsáveis e ativas' na região em que vivem e convivem. Para isso a empresa contribui com o projeto que realiza juntamente com a Ipanema Coffees, com livros doados pela população em todas as lojas do Brasil. O projeto Ciranda da Leitura distribui os livros por comunidades de Alfenas e municípios vizinhos da região de Minas Gerais.

A cafeteria Starbucks virou conceito no seu segmento e com toda a credibilidade que conquistou durante anos a fio tem a competência necessária para vender em suas lojas, além dos cafés e derivados, produtos chamados de presentes, tanto para quem compra como para alguém que o consumidor pode querer presentear, com a marca da Starbucks estampada. Esses "presentes" são muito bem vistos pelos clientes consumidores, portanto, são vendidos constantemente.

Pode-se encontrar nas lojas: mugs, tumblers e prensas francesas. As mugs são canecas personalizadas com a marca ou com desenhos comemorativos, ótimas para presentear. Já as tumblers são ideais para as pessoas que tem uma vida mais corrida, já que são canecas térmicas que mantém por mais tempo a temperatura das bebidas, além é claro de serem reutilizáveis, gerando menos lixo no meio ambiente. As prensas francesas trazem o método clássico de se fazer café, mantendo as características originais que o café possui.

4. Considerações finais

Mesmo adotando a estratégia de comunicar a marca e seus benefícios nos pontos-de-venda, a Starbucks foi considerada uma das 25 maiores marcas globais do Século XXI, pela revista Interbrand Magazine. Está em 97º no ranking das marcas mais valiosas do mundo, além de ocupar a posição de número 4 no ranking das marcas mais influentes do planeta. A empresa também ocupa a posição de número 241 no ranking da revista FORTUNE 500 (empresas de maior faturamento no mercado americano) de 2010.

O sucesso da expansão da Starbucks pelo mundo firmou-se no contato com seus clientes, funcionários, parceiros e comunidades locais. Além de criar uma marca líder internacionalmente, a Starbucks criou um novo conceito e um novo hábito de consumo do tradicional café. Suas lojas hoje são consideradas pontos de encontro e seus produtos símbolos de qualidade.

Tal sucesso foi tão bem aceito no Brasil, pois o mercado aqui apresenta uma demanda crescente por cafés diferenciados, de melhor qualidade e valor agregado. E é claro, a Starbucks busca sempre superar as expectativas de seus consumidores, inovando com novos produtos, diversificação de serviços, entre outros.

Atualmente, um dos destaques está na sua expansão internacional é o mercado chinês, onde, apesar dos conflitos com ativistas antiglobalização, a rede obteve bons resultados.

Sendo assim, é evidente que o caso de sucesso da Starbucks não é à toa. Fruto de uma percepção clara e precisa de novos possíveis segmentos e necessidades de clientes ainda não satisfeitas no mercado.

REFERÊNCIAS

- Michelli, Joseph. *Estratégia: Starbucks - 5 princípios para transformar sua empresa em uma experiência extraordinária*. 1.ed. São Paulo: Campus, 2006.
- site Mundo das Marcas. 'Starbucks'. Autor desconhecido. Acessado dia 3 de novembro de 2011. (<http://www.mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/starbucks-cafzinho-globalizado.html>)
- site Branding: Magazine. Acessado dia 08 de novembro de 2011 (<http://www.brandingmagazine.com/2011/10/04/interbrand-top-100-global-brands-in-2011/>)
- site da marca Starbucks .Acessado em 31 de outubro de 2011 (www.starbucks.com.br).
- Extraído do site My Prime Time. Acessado em 31 de outubro de 2011. ([HTTP://www.myprimetime.com/work/ge/schultzbio](http://www.myprimetime.com/work/ge/schultzbio))
- site Mundo das Marcas. 'Starbucks'. Autor desconhecido. Acessado dia 3 de novembro de 2011. (<http://www.mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/starbucks-cafezinho-globalizado.html>)
- site Janela de São Paulo. 'Nova Rota do Café'. Escrito por Mirella Fonzar. Acessado dia 08 de novembro de 2011. (<http://janeladesaopaulo.blogspot.com/2008/09/nova-rota-do-cafe.html>)
- site Mundo das Marcas. 'Starbucks'. Autor desconhecido. Acessado dia 20 de outubro de 2011. (<http://www.mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/starbucks-cafzinho-globalizado.html>)
- Extraído do site Mundo das Marcas. 'Starbucks'. Autor desconhecido. Acessado dia 20 de outubro de 2011. (<http://www.mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/starbucks-cafzinho-globalizado.html>)
- site Brainstorm: Starbucks revela seu novo logo. Acessado dia 03 de novembro de 2011. (<http://www.brainstorm9.com.br/19234/design/prestes-a-completar-40-anos-starbucks-revela-novo-logo>)
- Portal R7, Rede Record. "Consumo de Café no Brasil Bate recorde histórico". Autor desconhecido. Acessado no dia 20 de outubro de 2011. (<http://noticias.r7.com/economia/noticias/consumo-de-cafe-no-brasil-bate-recorde-historico-20110324.html>)
- site Mundo das Marcas. 'Starbucks'. Autor desconhecido. Acessado dia 20 de outubro de 2011. (<http://www.mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/starbucks-cafzinho-globalizado.html>)
- site Brasil Escola, matéria 'O café no Brasil e suas origens', escrito por Amilson Barbosa, acessado dia 20 de outubro de 2011 (<http://www.brasilecola.com/historia/o-cafe-no-brasil-suas-origens.htm>)
- site MarkCafe, artigo 'O café no Brasil', escrito por Autor Desconhecido, acessado dia 20 de outubro de 2011. (http://markcafe.com.br/o-cafe/historia/11118-o_cafe_no_brasil)
- site Planeta Orgânico. 'Breve histórico do Café'. Autor desconhecido. Acessado dia 20 de outubro de 2011 (<http://www.planetaorganico.com.br/cafebrev1.htm>)
- site Ceplac. 'Café'. Escrito por Perivaldo Mariano Santos. Acessado dia 20 de outubro de 2011 (<http://www.ceplac.gov.br/radar/cafe.htm>)

site MarkCafe, artigo 'O café também é bom pra saúde', escrito por Autor Desconhecido, acesso dia 20 de outubro de 2011. (<http://markcafe.com.br/cafeina/cafeina/575-cafetambembomparaasaude>)

site MarkCafe, artigo 'O café no mundo', escrito por Autor Desconhecido, acessado dia 20 de outubro de 2011. (<http://markcafe.com.br/o-cafe/historia/11119-ocafenomundo>)

O processo de gestão de pessoas em empresas de comunicação

El proceso de la gestión de personas en empresas de comunicación

Alessandra de Falco
Rômer Castanheira

Resumo: Este trabalho verifica, por meio de Estudo de Caso, a forma como os processos de Gestão de Pessoas são aplicados em micro-empresas de comunicação de cidades da região de São João del-Rei, Minas Gerais. Para avaliar dificuldades e relações que caracterizam o processo de Gestão de Pessoas foi utilizada a aplicação de um questionário enviado para gestores e colaboradores de sete empresas. A análise serviu para identificar características que revelam as práticas de Gestão de Pessoas e os seus resultados nas organizações pesquisadas.

Palavras-Chave: gestão de pessoas, empresas de comunicação, relacionamento interpessoal.

Resumen: En este trabajo se verifica, a través de un Estudio de Caso, cómo los procesos de gestión de personas se aplican en la micro-empresa de comunicación de las ciudades en la región de São João del Rei, Minas Gerais, Brasil. Para evaluar las dificultades y las relaciones que caracterizan el proceso de Administración de Personas se utilizó un cuestionario enviado a los directivos y empleados de siete empresas. El análisis ayudó a identificar las características que revelan las prácticas de gestión de personas y de sus resultados en las organizaciones encuestadas.

Palabras-clave: gestión de personas, empresas de comunicación, relaciones interpersonales.

Abstract: This article verifies, through a Case Study, how the people management processes are applied in micro-enterprises of communication of cities in the region of São João del Rei, Minas Gerais, Brazil. To assess difficulties and relationships that characterize the process of People Management was used a questionnaire sent to managers and employees of seven companies. The analysis helped to identify characteristics that reveal the practices of People Management and its results in the organizations analyzed.

Keywords: people management, communication companies, interpersonal relationship.

Professora de Jornalismo na Universidade Federal de São João Del-Rei (UFSJ). Formada em Jornalismo pela PUC-Campinas, especialista em Jornalismo Científico pelo Labjor/Unicamp, mestre em Comunicação Social pela Metodista-SP e doutoranda em Educação pela Unicamp. Formada também em Letras - Bacharelado e Licenciatura - pela Unicamp. E-mail: alessandrafalco@ufsj.edu.br.

Graduando em Comunicação Social – Jornalismo na Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). Editor Chefe de House Organ e Analista de redes sociais da empresa Cacel Comércio de Automóveis Central Ltda. E-mail: romer.castanheira@hotmail.com.

1. Introdução

Com o aumento do uso dos recursos tecnológicos e com o forte movimento para “que tudo saia da melhor forma” com eficiência e eficácia, as organizações não estão buscando mais profissionais que apenas desempenhem bem uma função, querem um funcionário que possa agregar valor e que tenha espírito de equipe, ou seja, que se relacione bem com outros colaboradores.

Um dos grandes desafios dos gestores nas organizações da atualidade é gerir negócios que possam ir além dos resultados e dos lucros. Essa evolução e a mudança de pensamento não acontecem apenas em relação aos setores de trabalho e às atividades desempenhadas em si, mas também na gestão que valoriza os colaboradores.

Empresas que só visam lucro, produção e redução de gastos, sem se preocupar com as pessoas, para além de suas funções e de seus trabalhos, perdem em planejamento, em comunicação e o principal: em motivação profissional. Hoje as organizações que conquistam sucesso são as que valorizam a qualidade dos trabalhos e apresentam ações voltadas para a motivação e satisfação dos colaboradores.

Considerando este contexto, este trabalho apresenta um Estudo de Casos Múltiplos, de sete micro-empresas de comunicação, visando identificar como as práticas de gestão de pessoas são aplicadas, a percepção dos empregados sobre sua aplicação e como os processos acontecem. Esse artigo é resultado de discussões da disciplina Gestão de Empresas de Comunicação, ministrada no curso de Graduação em Comunicação Social – Jornalismo, da Universidade Federal de São João del-Rei, pela professora Alessandra de Falco.

2. Referencial teórico

2.1 A Gestão de pessoas e seus processos nas organizações

Gerir empresas hoje envolve muito mais capacidades e processos que no passado. Hoje, o gestor precisa estar ciente das atividades de toda a empresa, não apenas de sua área, e saber a hora certa de agir e tomar decisões. Um bom sistema de gestão de pessoas deve ter os objetivos bem traçados, para que as avaliações de eficiência e eficácia sejam corretas.

Chiavenato (2004) comenta que em muitas organizações falava-se, até pouco tempo, em “relações industriais”, uma espécie de visão burocratizada que vem desde o final da revolução industrial e que encontrou seu auge na década de 1950, época marcada pelo grande desenvolvimento do Brasil e período de transição das guerras mundiais. Em outras organizações fala-se em administração de recursos humanos, uma visão mais dinâmica que predominou até 1990 e foi adotada por algumas empresas mais sofisticadas em administração de pessoas, que tendiam a considerar sim o ser humano como dotado de habilidades e capacidades intelectuais.

A tendência hoje é falar em administração com as pessoas, ou seja, trabalhar em prol da organização, juntamente com colaboradores e parceiros internos, aqueles que mais entendem da organização. Masie (2001) acredita que a maior vantagem competitiva da empresa moderna reside em seus colaboradores: “Quando se permite a criação de um ambiente em que o colaborador pode chegar a sua empresa todos os dias sabendo que terá a oportunidade de aprender alguma coisa nova e, quando é estimulado, a ter curiosidade em saber como as coisas funcionam”.

Chiavenato (2004, p.10) define que a gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a gestão de pessoas.

Ainda segundo Chiavenato (1994), existe uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas. No primeiro caso, as pessoas são o objeto da gerência, são guiadas e controladas para alcançar determinados objetivos. No segundo caso, as mesmas são o sujeito ativo da gerência, são elas que guiam e controlam para atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais.

De acordo com Harrington (1991), na concepção mais frequente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que adiciona valor a ele. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes. Processos são atividades que resultam em algo específico e são feitos para atrair algo ou construir alguma coisa. Chiavenato (2004) descreve seis processos de gestão de pessoas, que serviram de base para a formulação dos formulários de pesquisa para os gestores e colaboradores das empresas de comunicação selecionadas.

O primeiro processo é o de Agregar Pessoas. Chiavenato (2004) o define como meio utilizado para incluir novas pessoas na empresa, que tem como objetivo servir às necessidades organizacionais, em longo prazo, e inclui recrutamento e seleção de pessoas. O recrutamento é um meio para atrair candidatos para um processo seletivo, no qual há a divulgação de uma vaga e depois o candidato é recebido para uma entrevista. O recrutamento pode ser feito de duas maneiras, interno e externo. O interno acontece quando se oferece, dentro da organização, para os funcionários já contratados, oportunidades de mudança de setor ou função, para promoção ou transferência de área. Já o processo de seleção externa engloba a busca de candidatos fora da empresa, que tem características de acordo com a necessidade da organização e do processo de seleção.

A seleção de pessoas é um processo que atua como um filtro, que faz com que apenas algumas pessoas possam participar e entrar na organização. São vários requisitos que vão afunilando o processo e eliminando pessoas consideradas não capacitadas e aprovando as que apresentam compatibilidade como processo. A finalidade da seleção é identificar os indivíduos cujas características indicam que eles possam se tornar colaboradores satisfeitos e trazer melhorias para a organização. Como afirma Lacombe (apud Alen, 2005, p.16), “As pessoas

são os únicos elementos diferenciados de uma organização. Pessoas excepcionais podem fazer funcionar bem uma organização precária. Pessoas desmotivadas ou incompetentes podem anular a mais perfeita organização”.

O segundo processo é o de Aplicar Pessoas, que Chiavenato (2004) define como meio utilizado para desenhar as atividades - as quais as pessoas irão realizar na empresa -, orientar e acompanhar o desempenho do profissional. Inclui desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

As organizações criam sua própria estrutura, definem órgãos e cargos, além de estabelecer regras e requisitos necessários para executar ações e papéis dentro da empresa. Possuem áreas de atuação que precisam de qualificações adequadas para buscar profissionais que atendam a essa demanda. Esse é basicamente o processo de Aplicar Pessoas, que pode ser trabalhado nas organizações de diferentes maneiras.

Os processos podem ser burocráticos e sistematizados, quando tudo já é basicamente dividido e as tarefas já estão definidas, ou seja, é executar e ponto final. Esse método é visto como conservador, quando as rotinas prevalecem e a eficiência é enfatizada. Em outras organizações, os processos podem ser mais sofisticados, quando muitas tarefas podem sofrer adaptações, quando os métodos são flexíveis. A eficácia é enfatizada e os gestores promovem metas e objetivos a serem cumpridos, valorizando e incentivando o profissional.

O processo de Aplicar Pessoas é como moldar as funções e métodos de trabalho do colaborador, já que envolve leis que os funcionários, ao entrar na empresa, têm que seguir, como normas, processos, tarefas e diagnóstico sobre como está o andamento do profissional e das atividades. Um bom exemplo deste processo é o plano de carreiras, um dos maiores interesses dos funcionários. Greenhaus (1999) define a gestão de carreira como um “processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira”. Pressupõe que a otimização desses processos resulta em indivíduos mais produtivos e auto-realizados.

O plano de carreiras consiste em um caminho para alcançar o sucesso profissional. Ele se desenvolve em etapas. É uma forma de programação que é feita com o colaborador, de forma que ele, em tempos determinados e com objetivos cumpridos, seja remanejado e passe a estabelecer uma função superior a que vinha ocupando anteriormente. É o caso de um considerado funcionário de “chão de fábrica” que entra na indústria, sem muita experiência, se aperfeiçoa com treinamentos, trabalho e cursos e, em um determinado tempo, muda de função para controlador de produção e por conseguinte chefe de setor.

O terceiro processo é o de Recompensar Pessoas, no qual Chiavenato (2004) define as formas utilizadas para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais, que incluem recompensas, remuneração e benefícios. Esse sistema de recompensa para os profissionais é uma forma de motivar os funcionários para desenvolverem melhorias nas atividades e em suas vidas pessoais.

Essa recompensa pode ser feita em relação a metas a serem cumpridas, benefícios como planos de saúde, premiação de funcionários do mês e uma variedade de auxílios que modificam o bem-estar da empresa e dos colaboradores. O retorno e o desenvolvimento das atividades diárias se alteram quando a

satisfação dos mesmos se modifica. Se as pessoas se sentem recompensadas, o trabalho tende a sair de uma forma melhor.

O quarto processo é o de Desenvolver Pessoas, definido por Chiavenato (2004) como meio utilizado para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Inclui treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação. Desenvolver pessoas é educar, uma vez que, ao entrar na empresa elas são de uma forma e, com o passar do tempo, vão agregando valores tanto para a instituição quanto para elas mesmas.

Uma das melhores formas de desenvolvimento de pessoas na organização é o treinamento, processo de ensinamento para os colaboradores para o bom desempenho das ferramentas utilizadas nas atividades. Para empresas de comunicação, um bom treinamento é aquele relacionado ao atendimento ao público. Os profissionais de comunicação têm como ponto forte de suas atividades a forma de se comunicar com seus públicos. As mensagens devem ser claras e concisas já que, sem essas características, elas podem gerar duplos sentidos e alterar os processos de trabalho.

O quinto processo é o de Manter Pessoas, que Chiavenato (2004) avalia como utilizado para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Este inclui administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais. O discurso de manter as pessoas na empresa dá a impressão do empregador querer segurá-las a qualquer custo, o que aparenta ser negativo, mas não é. O processo de Manter Pessoas é a forma para que o funcionário não fique na empresa insatisfeito, ou seja, são criadas condições para que o processo de gestão de pessoas ocorra da melhor forma possível, para que a “segunda casa do funcionário” não seja um lugar desconfortável.

O sexto processo, o de Monitorar Pessoas, é definido por Chiavenato (2004) como sendo uma forma para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados, a partir de banco de dados e sistemas de informações gerenciais. Ao monitorar pessoas, o resultado aparece com maior clareza e os objetivos são traçados de uma forma melhor. Essas informações são importantes para verificar o andamento dos processos de gestão.

Para finalizar esta breve reflexão sobre a gestão de pessoas, vale destacar o que Vergara (2000, p. 97) elenca como as ações requeridas para o bom gestor de pessoas:

- compartilhar visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias;
- monitorar o ambiente externo;
- contribuir para a formação de valores e crenças dignificantes;
- ter habilidade na busca de clarificação de problemas;
- ser criativo;
- fazer da informação sua ferramenta de trabalho;
- ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica, ousadia;

- visualizar o sucesso;
- construir formas de auto-aprendizado;
- conhecer seus pontos fortes e os fracos;
- ouvir e ser ouvido;
- reconhecer que todo o mundo tem alguma coisa com que pode contribuir;
- viabilizar a comunicação;
- pensar globalmente e agir localmente;
- reconhecer o trabalho das pessoas;
- ter energia radiante;
- ser ético.

2.2 Relacionamento interpessoal nas empresas de comunicação

Em todas as empresas, inclusive micro e de comunicação, metas e diretrizes são criadas para o bom andamento dos projetos e negócios. Comunicação é o processo de transmitir a informação de uma pessoa para outra. Segundo Gil (2001, p. 71), “comunicar constitui habilidade requerida de todos os profissionais que exercem funções gerenciais, principalmente dos profissionais de recursos humanos, pois na maioria das atividades que exercem, necessitam exprimir-se oralmente ou comunicar com uma ou mais pessoas”.

A comunicação se realiza adequadamente e o seu objetivo é atingido quando a mensagem é interpretada da mesma maneira pelo comunicador e pelo receptor da comunicação. Quando se fazem interpretações semelhantes, cada um dos participantes transmite ao outro o seu pensamento e o seu sentimento sobre o objeto da comunicação. Isto não significa que os participantes precisam concordar totalmente com o pensamento sobre o objeto da comunicação. Redfield (apud Rego 1996, p. 59) afirma que “a comunicação é o processo de transferir uma pequena informação selecionada (mensagem) de uma fonte de informação a um destinatário”.

A comunicação interpessoal é um método que promove a troca de informações entre duas ou mais pessoas. Cada uma, que passamos a considerar como interlocutor, troca informações baseadas em seu repertório cultural, sua formação educacional, vivências, emoções, enfim, toda a bagagem que traz consigo.

A forma com que nos relacionamos com as pessoas e a valorização dos relacionamentos no mercado de trabalho são fatores que incorporam os processos de gestão nas empresas. Atualmente essas questões ganham mais força nas organizações que buscam um profissional adequado às funções, que desempenhe bem o seu papel, mas que também saiba se relacionar, ouvir e compreender cada palavra dos outros.

Para um bom relacionamento entre as pessoas é necessário que cada um se conheça e saiba todos seus pontos fortes e fracos, tudo que pode modificar suas habilidades e características. Antes de conhecer o outro e saber o por quê dessa pessoa ter determinada atitude, o autoconhecimento vem para ajudar a entender as atitudes humanas pessoais.

Mailhiot (1976, p.66), ao se referir a uma das pesquisas realizadas pelo Psicólogo Alemão Kurt Lewin, um dos estudiosos pioneiros em relações interpessoais, afirma que este chegou à constatação de que: “A produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas, sobretudo, com a solidariedade de suas relações interpessoais”. Já Costa (2002, p.21) aponta as relações interpessoais como um dos elementos que contribuem para a formação do relacionamento real na organização.

As relações interpessoais dependem, sobretudo, de pessoas. Se existe um bom relacionamento interpessoal dentro de uma empresa é porque as pessoas que nela trabalham se sentem confortáveis, é porque há um bom clima organizacional, que incentiva o relacionamento saudável entre os colaboradores dentro e fora da empresa. Em contrapartida, a competição entre funcionários atualmente tornou-se comum. Processos competitivos apresentam apenas o primeiro lugar como o “bom”, o vitorioso e, na maioria das vezes, o único premiado. Um exemplo são prêmios atribuídos aos colaboradores por meio de programas do tipo “empregado do mês”, o que acontece em setores especializados ou em uma determinada equipe. Em algumas empresas esta competição vem para melhorias e desenvolvimento da mesma, mas pode gerar conflitos internos, se não trabalhada corretamente.

3. Metodologia

A pesquisa, realizada a partir do método de Estudo de Caso (YIN, 2001), tem como objetivo identificar os processos de gestão de pessoas em empresas de comunicação da região de São João del-Rei-MG. Neste contexto, o fenômeno contemporâneo analisado é o próprio processo de gestão de pessoas, que tem sofrido alterações com o desenvolvimento global e tecnológico, além de ser um dos principais fatores que determinam o sucesso nas organizações. Procurou-se identificar como são estruturados os processos de gestão de pessoas nas empresas que trabalham com a informação e a comunicação.

A partir do Estudo de Casos Múltiplos foram levantados dados qualitativos e quantitativos sobre o processo de gestão e sobre as dificuldades de relacionamentos em cada empresa. Os seis processos de gestão de pessoas descritos por Chiavenato (2004), já mencionados acima, serviram de base para a elaboração dos formulários de pesquisa para os gestores e colaboradores das empresas de comunicação. Mas os formulários enviados às empresas escolhidas focaram três: o processo de Agregar Pessoas, o processo de Monitorar Pessoas e o processo de Aplicar Pessoas, não excluindo os demais processos das conclusões e resultados da pesquisa.

Para a coleta de evidências, e como corpus da pesquisa, foram escolhidas sete empresas de comunicação, de acordo com o quadro a seguir. Estas organizações foram selecionadas pelo sétimo período do Curso de Comunicação Social – Jornalismo, da Universidade Federal de São João del-Rei, que, durante a disciplina Gestão de Empresas de Comunicação, fizeram visitas e conheceram os projetos de gestão de cada empresa.

Empresa	Ramo	Localização	Nº Funcionários
Alvo Comunicação	Comunicação Organizacional	São João del-Rei	2
Barbacena On Line	Webjornalismo	Barbacena	3
Cria-Júnior - Empresa Júnior do Curso de Comunicação da UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais)	Comunicação Organizacional	Belo Horizonte	25
Lavras News	Webjornalismo	Lavras	3
Núcleo Sicoob Crediverentes	Comunicação Organizacional	São Tiago	2
Q.I Comunicação	Comunicação Organizacional	Barroso	4
Sinal de Fumaça	Comunicação Integrada	Belo Horizonte	5

Quadro 1 - Corpus da pesquisa.

Com essas empresas foi feita a coleta de dados, o que se deu a partir do preenchimento de dois tipos de formulários, um para gestores da organização e outro para colaboradores da mesma. Para a criação destes formulários foi utilizada a ferramenta do Google Docs, chamada Google Forms, que integra dois serviços em uma única interface, permitindo trocar impressões e opiniões, além de enriquecer a pesquisa. Para utilizar essa ferramenta, é preciso criar um email no Google ou cadastrar seu email no Google Docs.

Ao criar um novo formulário, ele estará disponível para visualização, a partir de um endereço que corresponde aquele que será alocado o formulário e que proporciona ao visualizador a opção de preenchimento do mesmo. De acordo com seu tutorial em Google.com.br, os formulários do Google são ferramentas úteis que ajudam a planejar eventos, enviar uma pesquisa, aplicar testes e colher informações de forma direta e fácil. Um formulário do Google é conectado automaticamente a uma planilha com o mesmo título. Ao enviar ou compartilhar um formulário, as respostas dos destinatários são coletadas automaticamente nessa planilha, o que facilita a coleta dos dados, sua análise e posterior compreensão.

4. Análises

A etapa exploratória do trabalho, desenvolvida no mês de abril de 2012, foi caracterizada pela realização de 15 entrevistas em profundidade com gestores e colaboradores da área de comunicação - Jornalismo, especificando dificuldades e definindo os processos pelos quais a gestão de pessoas é realizada nas sete organizações analisadas. As variáveis utilizadas nos formulários de pesquisa permitiram traçar características dos processos de gestão exemplificados no artigo. As organizações foram escolhidas pelos alunos do sétimo período de Comuni-

cação Social - Jornalismo da Universidade Federal de São João del-Rei, durante a disciplina Gestão de Empresas de Comunicação. Dos 44 profissionais que fazem parte do total de componentes das empresas, 15 - sendo 9 colaboradores e 6 gestores - responderam as questões, o que permitiu analisar os dados não apenas quantitativamente, mas também qualitativamente.

4.1 Resultados - Colaboradores

Em relação aos colaboradores, a maioria das pessoas da organização que respondeu a pesquisa é formada por homens, total de 67% dos entrevistados. As idades de todos os participantes variam entre 18 e 40 anos, sendo que, em sua maioria, ou seja, 65% dos entrevistados têm idade inferior a 30 anos.

O tempo de atuação na área foi questionado aos participantes da pesquisa levando em conta o costume das empresas da região de São João del-Rei, de definir tempo de serviço para manutenção de colaboradores. A questão que abordava o tempo de serviço dos colaboradores apresentava três opções. A primeira era para quem tinha menos de um ano na empresa, ou seja, conhece pouco os processos de gestão. A segunda opção era de um a três anos, tempo que o funcionário passa a ficar habituado com conflitos, progressões e, principalmente, com a forma de trabalho do local onde atua. A terceira era para funcionários que apresentam mais de três anos de empresa e que, com certeza, já vivenciaram, se não todos, muitos dos processos de relacionamentos.

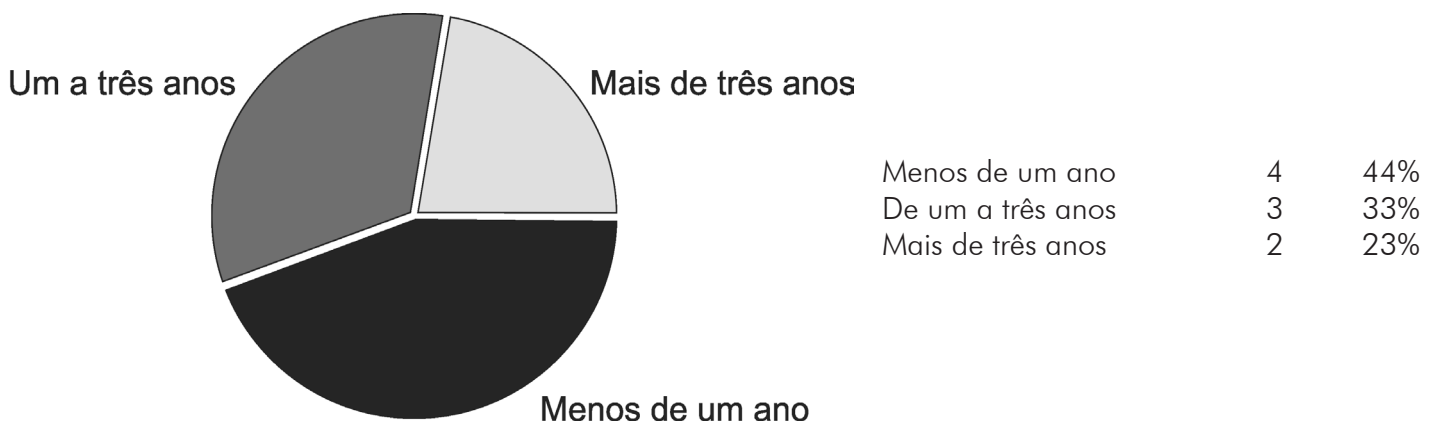


Gráfico 1 - Há quanto tempo atua na área?

O resultado desta questão mostra que, os colaboradores que atuam nas empresas de comunicação analisadas, há mais de três anos na organização são apenas 23% do total, o que demonstra que os processos de monitorar pessoas, em que o profissional deve receber acompanhamentos das atividades que desempenha na empresa, precisam ser trabalhados, pois a partir de três anos de empresa, o perfil do colaborador e suas funções se apresentam mais definidos. A opção que tinha como enunciado, menos de um ano de empresa, apresentou maior porcentagem, 44%, o que pode ser um indício de rotatividade.

Ao serem questionados sobre a relação dos profissionais com outros colaboradores da empresa, 89% consideram o relacionamento como bom. A pesquisa não obteve nenhuma resposta que avalia a relação dos funcionários como ruim. Isto pressupõe a adoção de um estilo de gestão que governa com base na gestão das emoções, na criação de empatia e de estados de sintonia, requisitos que vão muito além de uma gestão puramente racional (centrada em objetivos), mas pressupõe uma capacidade para gerir a componente emocional das pessoas (GOLEMAN; BOYATZIS; MACKEE, 2002).

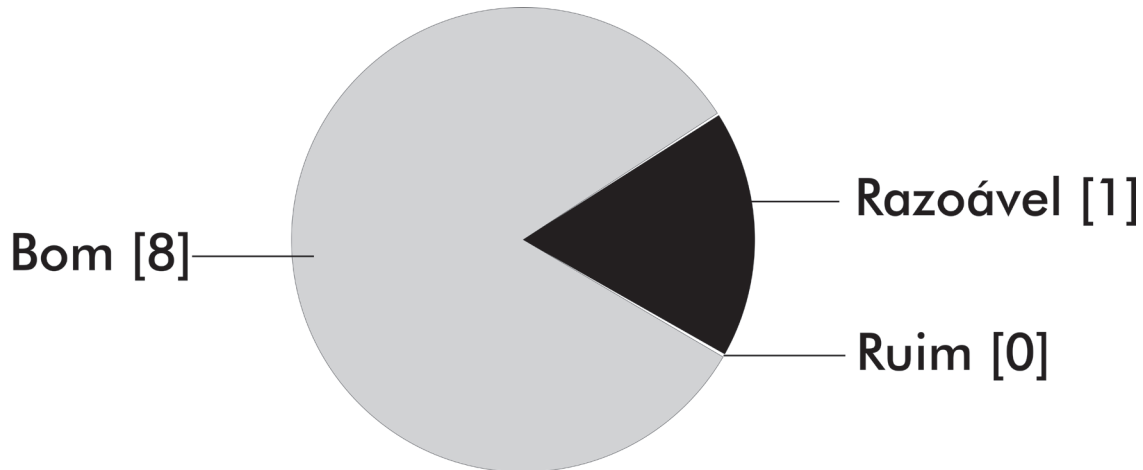


Gráfico 2 – Como é o relacionamento entre os funcionários da empresa é?

Comentários foram feitos sobre a pergunta de relacionamentos entre funcionários, sendo que os fatores citados com maior frequência como os modificadores de relacionamento foram colaboração e troca de informação. Muitos avaliam que na empresa, quando é pequena, a interação e compartilhamento de visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias acontecem com maior clareza, o que reforça a posição de Vergara (2000), que cita essas características como essenciais para o bom gestor de pessoas.

As perguntas sobre aceitar as orientações transmitidas pelo gestor e se os colaboradores apresentavam melhorias em sua área de atuação tiveram resultado semelhante. 89% das respostas foram positivas, ou seja, afirmavam que as atividades são feitas de acordo com as orientações da gestão e que se os mesmos percebem que o que propuseram não é o ideal, uma nova conversa é estabelecida para juntos chegarem a um processo melhor. Na maioria das empresas analisadas, a figura do gestor é vista como companheira e sempre aberta a opiniões e melhorias do ambiente.

Sobre as relações dos colaboradores especificamente com os gestores, é possível verificar como se dá o processo de Manter Pessoas nas respostas. 67% avaliam como “muito bom” o relacionamento deles em relação aos seus gestores, tendo apenas 33% definido como “bom” este relacionamento. Avaliações de tratamento caracterizadas de regular a péssimo não receberam votos. As respostas sobre essa pergunta, mesmo informados de que essa pesquisa não divulgaria nomes e funções, pode ter sido realizada sem muita espontaneidade. Os sentimentos de repressão e “falsa aceitação das normas” são comumente vistos nas organizações e nos funcionários que se adéquam a um padrão para não serem prejudicados.

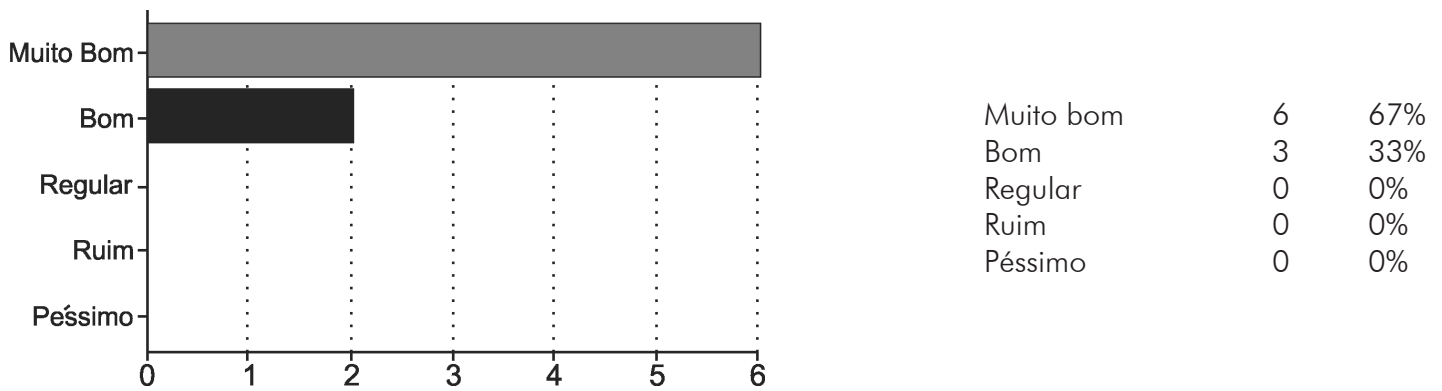


Gráfico 3 – Como é o relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro da empresa?

Os colaboradores, em outra questão, tinham que assinalar duas respostas nas quais consideravam os principais fatores que hoje os motivam. Dentre as alternativas, conforme exemplifica o gráfico abaixo, as mais votadas como fatores motivacionais foram: 1) a comunicação, ou seja, a forma de abordagem das tarefas e o feedback dos processos e 2) a integração da equipe, fator que desenvolve pessoas e agrega valores. Esses dois fatores reforçam novamente as capacidades do gestor citadas por Vergara (2000).

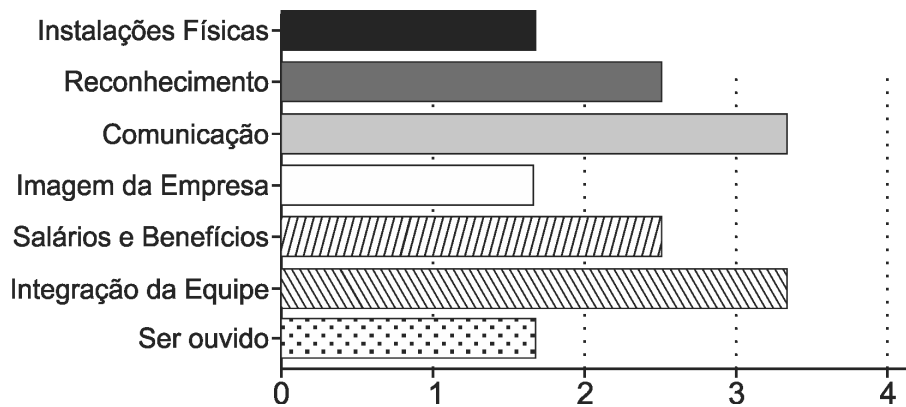


Gráfico 4 – Quais as opções que você considera como os principais fatores que hoje motivam os funcionários?

Sobre os mesmos feedbacks dos processos de trabalho dos colaboradores, o pensamento foi muito positivo quanto ao retorno dos gestores e de outros membros da empresa. De acordo com os questionários preenchidos, este feedback é um diferencial para que o colaborador permaneça na empresa, fator este que está inserido no processo de gestão de pessoas definido como Manter Pessoas.

Finalizando o questionário dos colaboradores, foi perguntado o que eles mais buscam na empresa. Como existe o processo de recrutamento e seleção de pessoas dentro de Agregar Pessoas, o inverso também tem que existir, ou seja, quais características, benefícios e valores a empresa deve oferecer para que o funcionário se satisfaça. Na pesquisa, a maioria das respostas mostra que: 1) liberdade e autonomia para tarefas e 2) o bom relacionamento com os funcionários são os fatores mais desejados em uma organização. As duas opções citadas apresentaram 88% e 75%, respectivamente, de índice de votação.

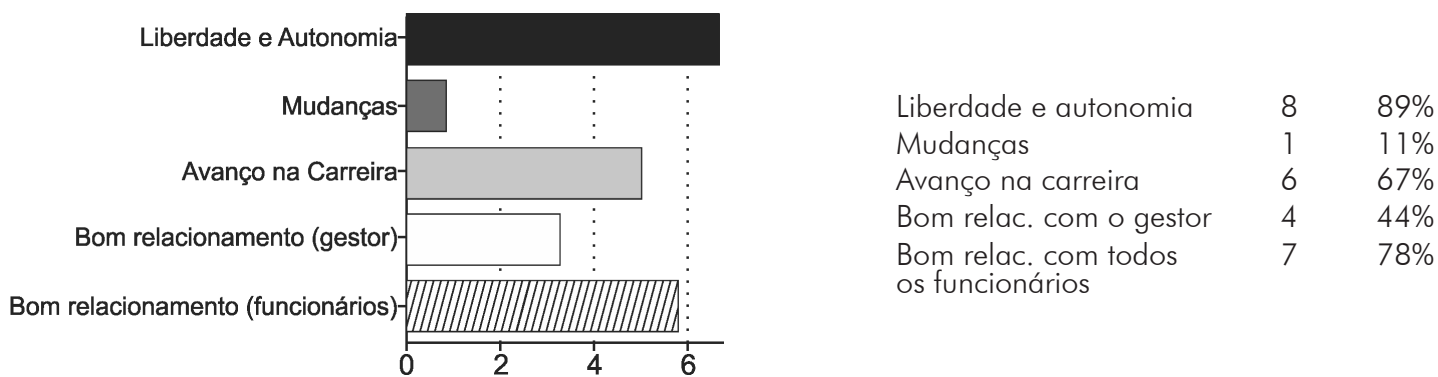


Gráfico 5 – O que você mais busca em uma empresa?

4.2 Resultados obtido - Gestores

No formulário para gestores, 83% dos que responderam a pesquisa eram homens. Seis dos sete avaliaram os processos de gestão, sendo que um gestor não respondeu o questionário. Quanto à faixa etária dos participantes, as idades variam entre 26 e 61 anos, sendo que a maioria tem idade superior a 30 anos.

O tempo de atuação na área foi questionado aos participantes da pesquisa, que tinham três opções. A terceira, de funcionários que possuíam de três anos de empresa obteve 67%, enquanto a opção de um a três anos recebeu 33%. Nenhum dos gestores das organizações de comunicação possui menos de 1 ano de empresa. A maioria tem formação superior na área e um está em processo de formação acadêmica em Jornalismo.

Dentre as alternativas, conforme exemplifica a tabela abaixo, as mais votadas como fatores motivacionais para os gestores foram salários e benefícios, tendo a margem alta de 83% dos votos, o que contrasta com a opinião dos colaboradores quando questionados sobre o mesmo assunto. As outras opções da pergunta, principalmente as opções selecionadas pelos colaboradores na mesma abordagem, não foram tão bem votadas assim, como Comunicação e Integração da equipe.

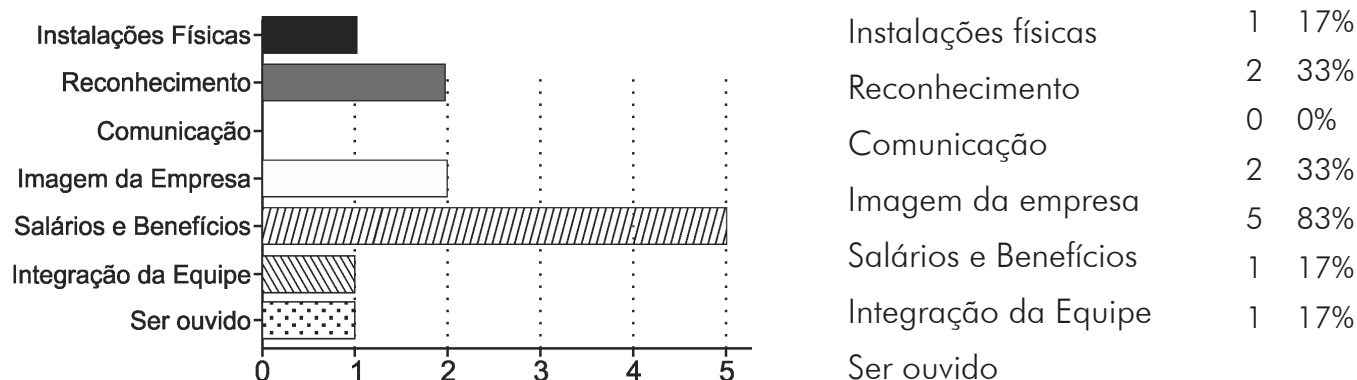


Gráfico 6 - Quais opções que você considera como os principais fatores que hoje motivam os funcionários?

Na pesquisa, 50% avaliam como muito bom o relacionamento deles com seus gestores e os outros 50% definiram como bom. Avaliações de tratamento caracterizadas como regular, ruim e péssimo não receberam votos.

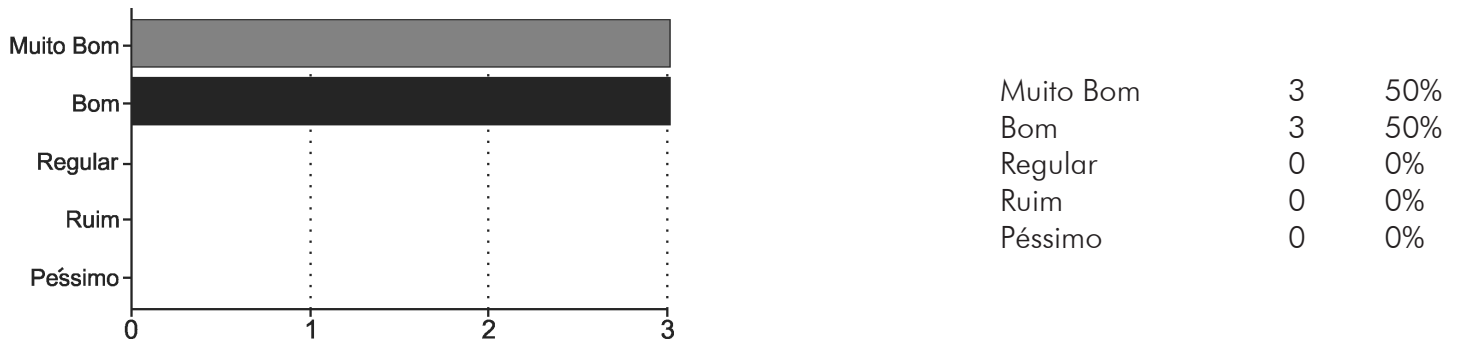


Gráfico 7 – Como é o relacionamento entre você e seus subordinados?

Com unanimidade, os gestores comentaram que as suas solicitações são bem aceitas pelos colaboradores. Vergara (2000) aponta reconhecimento e ouvir e ser ouvido como características de bom gestor, o que, pela pesquisa conclui-se que estão sendo bem trabalhadas.

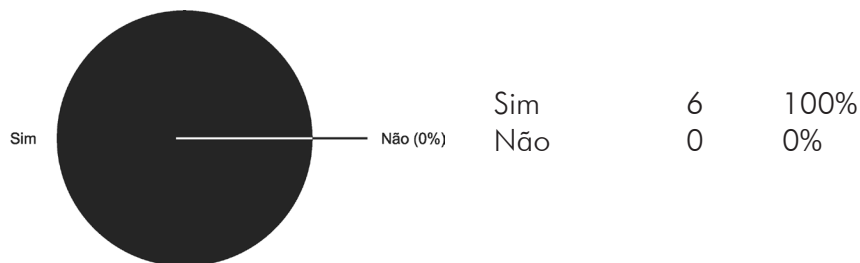


Gráfico 8 - Em seu processo de gestão, suas solicitações são bem aceitas?

Quanto ao processo de Agregar Pessoas, Chiavenato (2004) comenta que os gerentes e suas equipes assumem o mesmo. Cada candidato é tratado como se fosse o futuro presidente da empresa, motiva o funcionário e, se o processo for bem sucedido, isso pode vir a acontecer. Para os gestores das empresas de comunicação, as características mais relevantes de um bom profissional são: ser criativo, inovador e eficiente, unindo a abordagem tradicional que apresenta a característica de eficiência, ou seja, na execução correta dos procedimentos, e a moderna, que apresenta criatividade e inovação.

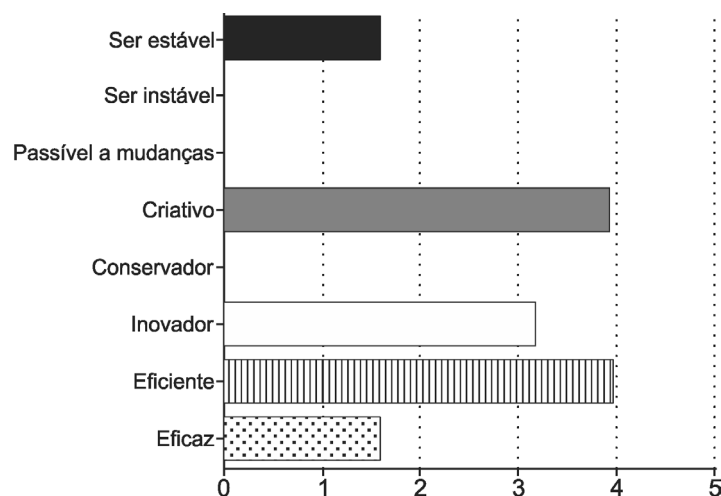


Gráfico 9 - Quais as características que um profissional precisa ter para ser contratado na organização que você atua?

A pergunta que abordava a aceitação das orientações transmitidas pelos colaboradores apresentou várias respostas. Os gestores que deram respostas positivas (sim) comentaram seus posicionamentos, citando aspectos como ouvir e ser ouvido e entrosamento nos trabalhos em equipe, fatores estes que Vergara (2000) avalia como critérios de percepção de um bom gestor. Quem discorda (não), afirma não ter facilidade de relacionamentos e de aceitar pensamentos diversos, mas que acaba avaliando de uma forma positiva e tentando dar o feedback.

5. Considerações finais

No presente artigo verificou-se de que forma os conceitos e processos de gestão de pessoas são aplicados em empresas de comunicação, tarefa realizada inicialmente através de um embasamento teórico que permitiu traçar e definir os conhecimentos necessários para a compreensão da análise dos dados e resultados obtidos.

Através das pesquisas realizadas nas sete empresas escolhidas foi possível perceber que seus processos de gestão de pessoas estão sendo bem trabalhados em todas as organizações. Exemplifica essa afirmação, dentre outros aspectos, o processo de feedback das atividades entre os integrantes da equipe, o relacionamento entre eles e o respeito e atendimento das solicitações dos gestores, característica evidenciada em todas as empresas.

Portanto, de acordo com a pesquisa, estabelecer reuniões periódicas entre os integrantes da equipe-empresa, fortalecer uma comunicação sem ruídos de forma que o receptor também tenha seu espaço para críticas e sugestões dentro da organização e modificar uma rotina de trabalho de exaustiva para produtiva são ações que favorecem o ambiente empresarial e fortalecem os laços pessoais entre os funcionários.

Verificou-se também que algumas características de como se portar na organização e atributos do bom gestor de pessoas discutidos por Vergara (2000), que foram percorridos no presente artigo, possuem presença marcante nas sete empresas, sendo os principais: o compartilhamento de visões, missão, objetivos, habilidade na busca de identificação de problemas e ouvir e ser ouvido.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.
- GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOLEMAN, D.; BOYATSI, R.; MCKEE, A.. Os Novos Líderes – a inteligência emocional nas organizações. Lisboa: Gradiva, 2002.
- GREENHAUS, J, H. et al. Career management. Orlando: Harcourt, 1999.
- HARRINGTON, H. J. Business process improvement. New York: McGraw Hill, 1991.
- LACOMBE, F. J. M.. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LIMA, A. C.; CARMONA, C.. U. Determinantes da formação do capital intelectual nas empresas produtoras de tecnologia da informação e comunicação. RAM, Rev. Adm. Mackenzie [online]. 2011, vol.12, n.1, pp. 112-138.. Disponível em: <<http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/2085>>. Acesso em 06/04/2012.
- MAILHIOT, G. B. Dinâmica e gênese dos grupos. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976.
- MARKWICK, N; FILL, C. Towards a framework for managing corporate identity. European Journal of Marketing, 1997, 31(5), 396-409.
- MASIE, El. Educação on-line quebra paradigmas. São Paulo, 2001. Entrevista concedida a Silvio Ribas no Jornal Gazeta Mercantil. São Paulo, 15 mar. 2001. Empresas & Carreiras. p.C7.
- MILLER, V. D.; ALLEN, M.; CASEY, M. K.; JOHNSON, J. R. Reconsidering the OIQ. Management Communication Quarterly, 2000, 13(4), 626-658.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J.. W. Human Resource Management. Nova York, Richard D.Irwin, 1994, p.707.
- REGO, F. G. T. do. Comunicação empresarial e comunicação institucional: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1996.
- THOMAZ, J. C.; BRITO, E. P. Z. Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão. Rev. adm. contemp. [online]. 2010, vol.14, n.2, pp. 229-250. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n2/v14n2a04.pdf>>. Acesso em: 06/04/2012.
- VERGARA, S. C. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, R. K. Estudo de caso – planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

A viabilidade da piscicultura para o pequeno produtor de Dourados

La viabilidad de la piscicultura para el pequeño productor de Dourados/MS

FRANÇA, Ivana.¹
PIMENTA, P.P.P.²

Resumo

O presente artigo tem como objetivo analisar quais são as dificuldades enfrentadas pelos piscicultores da cidade de Dourados no Estado do Mato Grosso do Sul, assim como a viabilidade da piscicultura no Município. Dourados é um dos maiores produtores de piscicultura do Estado, abrigando produtores tradicionais, indígenas e de assentamentos, mas que não dispõem de todos os recursos necessários para os piscicultores, que tem passado por dificuldades, principalmente aos preços que são praticados em relação ao frigorífico. Trata-se de uma pesquisa de campo, com abordagem quantitativa, pesquisando 17 piscicultores, que apresentaram suas dificuldades em relação à piscicultura do Município, realizou-se ainda uma pesquisa bibliográfica, buscando embasamento teórico para o tema proposto. A pesquisa apontou como resultado, o problema em torno do preço que o frigorífico estão pagando pela produção, sendo que os mesmos não atendem as necessidades dos produtores.

Palavras-chave: gestão de pessoas, empresas de comunicação, relacionamento interpessoal.

Abstract

This article has as its aim to analyze what are the faced difficulties of the fish farmers at Dourados City, Mato Grosso do Sul state, such as the viability of fish farming in the city. Dourados is one the biggest fish farmers producer in the state, housing traditional producers, indigenous and from settlements, but don't have all the necessary resources to the fish farmers, that have been passing through difficulties, mainly on the prices that are being charged with respect to refrigerators. It is a field research, with quantitative approach, researching 17 fish farmers, which showed their difficulties on the fish culture in the city. It was still done a bibliographic research, seeking doctrinaire basement to the proposed topic. The research pointed as a result the problem around the charges that the refrigerators are paying for the production, and they don't answer the necessity of the producers.

Keywords: fish farming; incentive; viability; Dourados.

¹ Graduada em Administração de Empresas pela ANHANGUERA

² Docente do curso de Administração de Empresas da ANHANGUERA

INTRODUÇÃO

A piscicultura está mais evidente no Brasil desde 1904, no setor de comercialização, quando se deu os primeiros passos para essa atividade no país que, com o passar dos anos, a atividade intensificou-se juntamente com os problemas que também foram surgindo, dificultando a vida dos piscicultores brasileiros.

Apesar dos problemas enfrentados no setor, essa atividade tem apresentado um crescimento maior que a pesca extrativa e sobressai-se, ainda, em relação a produção de aves, conforme estudos apresentados em 2008 pela Secretária Especial de Aquicultura e Pesca do Brasil.

Diante de condições naturais favoráveis, a cidade de Dourados têm grande potencial para o desenvolvimento do setor pesqueiro, com uma rede hidrográfica que favorece essa produção, considerando que o consumo de pescado no Brasil era suprido em grande parte por importações, como por exemplo em 1998, foi importado de cerca de 200 mil toneladas de peixes para “suprir a demanda interna, o que evidencia a potencialidade do mercado consumidor nacional” (PIZAIA; CAMARA; SANTANA; ALVES, 2008, p. 04).

Por ser uma prática em alguns aspectos nova, os piscicultores vêm enfrentado dificuldades, como de financiamentos e principalmente de colocação de seus produtos no mercado, mas mesmo assim, o país ainda é um dos maiores produtores de pescados em cativeiro, mesmo diante de uma representação modesta no cenário mundial. Essa é uma situação que poderia ser diferente se os piscicultores tivessem maiores incentivos, uma realidade presente em todo país, em que alguns piscicultores exercem outras atividades para complementar sua renda.

A realização do presente estudo, cujo objetivo é levantar os problemas enfrentados pelos piscicultores em Dourados, o que permitirá a verificação da dimensão desses problemas e seus impactos na piscicultura da cidade.

Mesmo diante da visita da Ministra da Pesca e Aquicultura, Sra. Ideli Salvatti ao município de Dourados, a qual realizou reuniões com o Governador do Estado, quando foi solicitado a possibilidade de isenção dos impostos relacionados à Licença Ambiental. Dessa forma, seria um incentivo maior para os piscicultores, diminuindo seus custos e aumentando o lucro final dos produtos, mas, a então ministra não obteve sucesso em seu intento e essa isenção ainda não é uma realidade para os piscicultores de Dourados.

O artigo estrutura-se em quatro tópicos, iniciando pela presente introdução; o segundo tópico aborda a história da piscicultura brasileira, a rica biodiversidade e os problemas recorrentes em relação a prática da piscicultura no Brasil; o terceiro tópico apresenta o resultado da pesquisa realizada com 17 piscicultores do município de Dourados, assim como, a análise com base nos resultados, e; quarto e último tópico, as considerações finais, expondo o entendimento e observações em relação ao resultado final da pesquisa.

O presente artigo não pretende realizar um estudo que se esgote em bibliografias, havendo ainda, a possibilidade de novos estudos sobre esse tema. Não esgotou os assuntos sobre a referida temática, mas como o assunto é abrangente, trará benefícios para piscicultores e aqueles que queiram entrar nessa atividade, verificando assim, a viabilidade do mesmo.

1 Piscicultura Brasileira

1.1 Trajetória Histórica da Piscicultura brasileira

A piscicultura teve início no Brasil aproximadamente em 1904 com Carlos Botelho, Secretário de Agricultura de Estado de São Paulo daquela época, mas foi com Rodolfo Von Lhering que se intensificou os estudos sobre a piscicultura por volta de 1927, quando em Pirassununga, Piracicaba e Salto do Itu, iniciou com diversos colaboradores, trabalhos com espécies brasileiras como Curimatá (*Prochilodus lineatus*), Dourado (*Salminus maxillosus*), Piracanjuba (*Brycon lundii*), Mandi Guaçu (*Pimelodus aculatus*) e outras, que foram as espécies que viabilizaram o desenvolvimento da piscicultura nacional. (SILVA, 2005; SOUSA; TEIXEIRA FILHO, 2007).

A piscicultura “caracteriza-se por apresentar espécies variadas que melhor se adaptam a determinadas regiões e onde, encontram melhor aceitação no mercado” (BEERLI; LOGATO, p. 03). É uma forma de sobrevivência para diversas pessoas que vivem dessa modalidade de produção, mas que nem sempre é suficiente para viver somente dessa atividade.

O Estado do Mato Grosso do Sul é naturalmente rico em águas e peixes, permitindo que se produzam produtos de alta qualidade e de destaque na piscicultura brasileira, sendo que a piscicultura expandiu no Estado, “principalmente na década de 90 com o crescimento dos pesque e pague que passaram a ser grandes consumidores de peixes e também o crescimento de produtores” (TAKAGI, 2007, p. 11).

Mesmo com esses fatores positivos para os piscicultores, têm enfrentado problemas de incentivos e de comercialização do produto, já que não tem compradores na própria cidade que possam pagar um preço mais justo, que de fato atenda as suas necessidades em relação aos custos elevados dessa atividade.

1.2 Biodiversidade aquática no Brasil

O país possui uma vasta variedade de tipos de peixes, que segundo Machado e Carratore (2000, p. 19), existe uma grande biodiversidade aquática no Brasil e esse fato se dá pelo “desenvolvimento de pesquisas e novas tecnologias de reprodução artificial e larvicultura”. Assim, a cada dia, o número de espécies aquáticas tem aumentando na piscicultura brasileira, aumentando as possibilidades dos piscicultores no país.

Diante dessas riquezas, o mesmo torna-se favorável a piscicultura agraciada pelas condições naturais que permite à diversos produtores, condições de viver dessa atividade no país, apesar das dificuldades que os mesmos têm enfrentado.

A preocupação com a biodiversidade no Brasil tem crescido acentuadamente nas últimas duas décadas, acompanhada pela proliferação de organizações conservacionistas não governamentais e pela legislação ambiental. Além disso, agências governamentais relevantes consolidaram-se e expandiram-se, levando à criação do Ministério do Meio Ambiente. Várias áreas protegidas foram criadas desde o início dos anos 80 e a mídia tem dado atenção crescente para a conservação da vida silvestre (AGOSTINHO; THOMAZ; GOMES, 2005, p. 02).

Essa é uma preocupação que deve estar sempre presente no cenário da aquicultura do país, já que, juntamente com esse desenvolvimento, têm também a degradação, pessoas que não se preocupam com a preservação das espécies e pensam somente nos lucros que poderá ter, aproveitando-se dessa biodiversidade.

Dessa forma, pode-se dizer que ainda existem muitas espécies a serem exploradas na biodiversidade rica que favorece os produtores do país, como uma fonte de sustento e até mesmo de riqueza se forem exploradas de forma adequada em consonância com os incentivos governamentais.

1.3 Piscicultura brasileira: problemas recorrentes

Os problemas que interferem na produção dos piscicultores brasileiros são desde a falta de incentivo dos governantes aos decorrentes da preservação do meio ambiente, e da biodiversidade.

As principais causas da perda direta da biodiversidade em ecossistemas aquáticos continentais brasileiros são poluição e eutrofização, assoreamento, construção de barragens e controle de cheias, pesca e introdução de espécies. As ameaças aos ecossistemas aquáticos variam consideravelmente em número e importância de acordo com as diferentes regiões do Brasil, a densidade populacional humana, os usos do solo e as características socioeconômicas predominantes (AGOSTINHO; THOMAZ; GOMES, 2005, p. 03).

Diversos são os fatores que podem comprometer a piscicultura no país, principalmente para aqueles produtores que vivem no interior do Estado, em que a “biota de águas interiores está submetida a uma série de variados impactos decorrentes da atividade humana”. Esses impactos podem ser: poluição; contaminação e introdução de substâncias tóxicas; introdução de espécies exóticas predadoras; remoção de vegetação ciliar em rios, represas e lagos; construção de represas; atividades excessivas de pesca; aumento do material em suspensão na água devido às atividades agrícolas; deterioração da margem do rio, represas e lagos; remoção e destruição de áreas alagadas; entre outros (TUNDISI; TUNDISI; ROCHA, 2002, p. 195).

Esses, entre outros fatores, podem causar sérios problemas aos seres vivos do ecossistema, flora e fauna, e,

consequentemente, afetar os piscicultores em sua produção, até mesmo tendo que cessar devido a essa situação.

Não se pode deixar de mencionar que a falta de incentivo aos piscicultores, de programas que possam auxiliar na produção e comercialização dos produtos, que em algumas partes do país, não são suficientes para a sobrevivência dos produtores que, em alguns casos, possuem outra forma de obtenção de renda.

1.4 Custo Fixo e Custo Variável

Em todo o empreendimento que é realizado, existem os custos fixos e custos variáveis para manter sua produção ou serviço, variando conforme o ramo de atividade, mas, independente de qualquer atividade, esses dois tipos de custos são imprescindíveis, até mesmo para pequenos produtores, independente do ramo de atividades, como os piscicultores.

Um custo fixo pode ser considerado como “qualquer despesa que permanece constante independente do nível de produção” e o custo variável pode ser denominado “como as despesas que flutuam diretamente com as mudanças nos níveis de saída” (DAVIS; CHASE; AQUILANO, 1999, p. 94).

Assim, entende-se que o custo fixo não sofrerá influência do nível de atividade da empresa, já os custos variáveis sofrem influência da variação dessas atividades que podem aumentar ou diminuir conforme a sua intensidade de produção.

2. Desafios Da Piscicultura Na Cidade De Dourados

O presente item tem como objetivo, apresentar um breve relato sobre a piscicultura na cidade de Dourados e a pesquisa realizada em um evento para piscicultores na Exposição Agropecuária de Dourados, MS (EXPOA-GRO), em 2011, levantando os problemas decorrentes do processo de piscicultura no Município.

2.1 Piscicultura no Município de Dourados

O município de Dourados localiza-se no Estado do Mato Grosso do Sul, um estado rico em águas e peixes, propício para a atividade de piscicultura, com a capacidade de produzir pescados de alta qualidade, mas com uma pequena representatividade no cenário nacional.

A piscicultura no Estado deu seus primeiros sinais em 1990, com o investimento para esse tipo de empreendimento em diversas regiões, principalmente na região da Grande Dourados, sendo um Estado tradicional produtor de peixes (SARATE, 2009).

A atividade de piscicultura pode ser considerada recente no estado de Mato Grosso do Sul e teve um vigoroso crescimento no final da década 90, quando ocorreram investimentos em praticamente todas as microrregiões, especialmente na região Grande Dourados com a implantação de tanques escavados para criação de peixes nativos. Existem 05 empresas de pisciculturas especializadas em reprodução de peixes nativos, em que três estão localizadas na região sul do Estado de Mato Grosso do Sul e duas na região de Campo Grande. O Projeto Pacu

é a empresa referência e responsável pelo fornecimento de mais de 80% dos alevinos utilizados na produção de peixes nativos no Brasil (SARATE, 2009, p. 10).

Mato Grosso do Sul é produtor de peixes, obtidos principalmente da pesca comercial no Pantanal, mas o peixe de piscicultura já contribui pelo menos com dois terços da produção estadual. O Estado está deixando de ser somente conhecido como produtor de espécies nativas e passando ser conhecido também, como o maior produtor nacional de alevinos.

O Estado apresenta várias condições que favorecem o desenvolvimento da piscicultura, principalmente sob os seguintes aspectos: recursos ambientais; espécies nativas geneticamente puras; domínio da tecnologia para a produção de espécies nativas; produção de grãos, subprodutos e calcário; grandes corpos d'água criados de forma antrópica, constituída pelos lagos das hidrelétricas propícias para a atividade e mercado em franco crescimento para o produto processado (SEPLANC, 2002).

Agrega-se a este elenco, a importância da atividade ao propiciar uma diversificação com o uso de pequenas áreas e um produto de alta qualidade, alto valor agregado, e ainda, contribuir para a manutenção do ecossistema do Pantanal.

O Município de Dourados possui piscicultores, em sua maioria, oriundos da agricultura familiar, possuindo uma mão-de-obra desqualificada, despreparada para atuarem nesse segmento da economia, sem condições de gerir os negócios de forma eficiente, carente de capacitação (TAKAGI, 2007).

A piscicultura do Município é composta por piscicultores de produção familiar, indígenas e assentados, cuja maioria utilizam metodologias e espécies tradicionais, conforme observa-se na tabela a seguir.

Dourados é um dos maiores produtores do Estado, segundo dados da própria prefeitura, entre 2001 e 2002, o mesmo tinha 97 produtores, passando para 166 piscicultores conforme a tabela nº 01, elaborada pela Agraer, mostrando então, que existe a viabilidade da piscicultura para essa região.

Categoria	Nº Piscic.	Total de lâmina D'água/ha implantado	Total de lâmina D'água/ha em operação	Potencial de novas pisciculturas ha	Produção Ton/ano	Estabeleciment os produzem alevinos	Estabeleciment os de pesque-pague
Piscicultores Tradicionais	123	617,08	405,00	50/160 HA	1.134 ton	Laboratórios: Reprodução e Produção= 04	1. Santo Antonio 2. Silveira 3. Olho D'Água_Engano 4. Kanoa 5. Cristo Redentor 6. Shinara 7. Gigio 8. Figueira 9. Volpato 10. Mauricio 11. Santa Clara 12. Olho D'Água=-Vila Vargas 13. Vila Indio 14. Ramona
Piscicultores Indígenas	38	12,25	2,00	15/4, 50 HA	2,50 ton	Produtores de Alevinos	
Piscicultores Assentamentos	05	3,90	1,00	20/11, 00 HA	3,58 ton		
Total	166	633,23	408,00	85/175,50	1,1140,08	06	14

Quadro 01. Levantamento de piscicultura de Dourados/2011

Fonte: AGRAER/2011

A Prefeitura de Dourados apóia a atividade de piscicultura com ações da Secretaria Municipal de Agricultura, Indústria e Comércio, realizando o licenciamento dos empreendimentos de piscicultores por meio do Instituto do Meio Ambiente (IMAN), direcionando seu apoio na área logística, técnica e financeira, realizando ainda, reuniões: dias de campo e fomento.

Os piscicultores de Dourados têm ainda contam com assessoria da Câmara Técnica Setorial e possuem uma Cooperativa de Aquicultores de Mato Grosso do Sul (MS Peixe), que conta com mais de 30 cooperados, fundada em 2003, com o objetivo de fortalecer os produtores e melhorar a renda com a comercialização da produção de peixes criados em confinamento.

3. Apresentação dos resultados

A pesquisa foi realizada na EXPOAGRO/2011 para piscicultores na cidade de Dourados, no qual, foram entrevistados 17 piscicultores, realizando uma pesquisa de cunho quantitativo, por meio da aplicação de um questionário com perguntas objetivas (múltiplas escolhas).

O tempo de atuação como piscicultores em sua maioria, 35% acima dos dezesseis anos; já 23% estão nesse mercado entre um e cinco anos; 18% com menos de um ano como piscicultores, dessa forma, sem muita experiência e não identificando as dificuldades do mesmo; 12% já atuam nessa área entre onze e quinze anos e igualmente porcentagem, 12% atuam entre seis e dez anos.

As unidades de produção da piscicultura são em torno de um a cinco hectares para 63% dos entrevistados; 19% possuem uma área acima de onze hectares, geralmente, os produtores com mais tempo no mercado; 12% possuem menos de um hectare, que são os iniciantes e 6% possuem entre seis e dez hectares.

Dos entrevistados, 32% apontaram o que maior desafio para a piscicultura do Município é a comercialização, já que os preços estão abaixo das expectativas e existem ainda os intermediários; 17% acreditam que sejam as leis ambientais, apesar de serem importantes, em alguns momentos prejudicam os produtores; 15% veem os preços como o maior desafio; 15% relacionam o desafio ao clima; 12% acreditam que o desafio está no investimento do Estado; 6% apontam os intermediários, desejando negociar diretamente com o consumidor e 3%, apontam as doenças que podem até mesmo acabar com toda a produção.

Na região de Dourados, 52% dos piscicultores têm produzido uma quantia maior da espécie de peixe Pacu, os demais são: 19%, o Pintado; 11% a Tilápia; 11% outros tipos de espécies e 7% produzem o Dourado.

A assistência técnica especializada é fundamental para manter o bom funcionamento da produção, assim, essa assistência deve ser satisfatória para os produtores, em que: 47% consideram que a assistência não ocorre de forma satisfatória e 53% acreditam que sim, pois ainda não tiveram problemas com relação a esse tipo de serviço prestado.

Quando questionados sobre a origem da água para o cultivo dos peixes, 82% responderam que fazem uso da água de nascentes; 18%, devido a localidade, fazem uso de água do córrego.

A participação em capacitações para qualquer profissional é imprescindível para o seu crescimento e desenvolvimento, e não seria diferente para os piscicultores. Assim, 71% participam de capacitações que possam aprimorar seus conhecimentos e adquirir novas técnicas de produção, melhorando assim, suas técnicas nesse ramo de atividade. Já 29% responderam que não participam, mas que sentem falta de capacitação.

Apesar das dificuldades enfrentadas pelos piscicultores, 82% alegam que têm um retorno financeiro satisfatório, mas que ainda não chegou ao desejável; já 18% ainda não tiveram um retorno que atendesse suas necessidades por completo, realizando assim, outra atividade remunerada que complementa seu sustento familiar.

Porém nem todos os piscicultores participantes da pesquisa, possuem linha de crédito para a sua produção, em que: 59% não possuem essa linha, importante para a ampliação da sua capacidade de produção; já 41% dizem ter acesso a essa linha, mas que a mesma poderia melhorar em relação aos valores oferecidos aos piscicultores.

Na finalização da pesquisa, questionou-se aos entrevistados, quais seriam os fatores que poderiam melhorar a situação dos piscicultores no município de Dourados. Para 26%, seria em relação ao preço do produto, pois com um valor maior, teriam então o lucro desejado; 23% preferem o aumento na linha de crédito, contribuindo assim, para a ampliação da sua produção; 20% acreditam que com melhores condições de trabalho, poderiam aumentar sua produção para obterem maiores lucros; 14% preferem uma venda direta ao consumidor, eliminando dessa forma, a comissão do atravessador; 14% preferem uma Assistência Técnica mais efetiva, evitando assim, prejuízos em sua produção e uma pequena parcela de 3%, consideram que o aumento de concorrência entre frigoríficos, pois a produção poderia ser mais valorizada, o que poderá ocorrer com a finalização da construção do frigorífico municipal.

4. Discussão dos resultados da pesquisa

Com base no resultado da pesquisa, observa-se que a maior dificuldade dos piscicultores do município de Dourados, encontra-se nos preços praticados pelo frigorífico da região, cujo preço oferecido aos produtores não atende suas necessidades até mesmo de custo para produção, colocando então os piscicultores em uma situação desconfortável, pois obtém um valor sobre o pescado muito abaixo do necessário para cobrir o investimento em sua produção.

Mesmo diante dos problemas detectados com a pesquisa, verifica-se conforme as tabelas a seguir, que para cada um hectare de lâmina d' água com uma produção de 6.000 kg de peixe, existe a viabilidade de piscicultura no Município, com a criação de pacu e pintado, mesmo que não atinja aos valores desejados pelos piscicultores.

Implantação Tanque	Unidade	Quant.	Valor Unitário (R\$)	Valor Total (R\$)	Vida útil (anos)	Juro 6%	Depreciação 30%	Juro depreciação 6%
Licença	UND	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00	3	R\$ 24,00	R\$ 120,00	R\$ 7,20
Projeto	UND	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	3	R\$ 60,00	R\$ 300,00	R\$ 18,00
Drenagem	HM	15	R\$ 80,00	R\$ 1.200,00	10	R\$ 72,00	R\$ 108,00	R\$ 6,48
Terraplanagem	HM	140	R\$ 142,86	R\$ 20.000,00	10	R\$ 1.200,00	R\$ 1.800,00	R\$ 108,00
Comportas	Tubos	10	R\$ 110,00	R\$ 1.100,00	10	R\$ 66,00	R\$ 99,00	R\$ 5,94
Canaletas	M	500	R\$ 500,00	R\$ 500,00	10	R\$ 30,00	R\$ 45,00	R\$ 2,70
Rede de arrasto	M	35	R\$ 40,00	R\$ 1.400,00	4	R\$ 84,00	R\$ 315,00	R\$ 18,90
Proprietário	HA	1	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	1	R\$ 900,00	R\$ 1.350,00	R\$ 81,00
Total				R\$ 40.600,00		R\$ 2.436,00	R\$ 4.137,00	R\$ 248,22
Valor total com juros R\$ 43.036,00+total de depreciação R\$ 4.385,22= Total do custo fixo R\$ 47.421,22								

Quadro 02. Custo fixo do Pintado

Fonte: AGRAER/2011

Insumos	Unidade	Quant.	Valor Unitário (R\$)	Valor Total (R\$)	Vida útil (anos)	Juro 6%
Calcário	Ton	2	60	R\$ 120,00	1	R\$ 7,20
Adubo Orgânico	KG	500 kg	0,2	R\$ 100,00	1	R\$ 6,00
Alevinos	Unid	4.000	1,00	R\$ 4.000,00	1	R\$ 1.069,20
Ração	KG	6.000		R\$ 17.820,00	1	R\$ 127,20
Manejo/manutenção	DH + Materiais			R\$ 2.120,00	1	R\$ 15,00
Despesas diversas: doenças				R\$ 250,00	1	
Total				R\$ 24.410,00		R\$ 1.464,60
Valor total R\$ 24.410,00 + juros R\$ 1.464,60 = 25.874,60						

Quadro 03. Custo variável do Pintado

Fonte: AGRAER/2011

Geral: Custo Fixo e Variável do Pintado	
Custo F (custo total/10 anos)	R\$ 4.742,12
Custo V (custo variável + juro)	R\$ 25.874,60
CT (custo fixo + custo variável)	R\$ 30.616,72
Receita Bruta (6.000 x 7,80)	R\$ 46.800,00
Receita Líquida (receita bruta - custo total)	16.183,28
Pro labore (receita líquida/12 meses)	R\$ 1.348,61

Quadro 04. Geral: Custo fixo e variável do Pintado

Fonte: AGRAER/2011

Com base nas tabelas apresentadas, observa-se que existe a viabilidade para a produção de pintado, a qual pode oferecer uma receita líquida de R\$ 16.183,28, assim, o piscicultor tem um pro labore de R\$ 1.348,61 durante o período de 12 meses, com a produção de 6.000 kg de peixe em cada hectare de lâmina d' água. E, conforme a quantidade produzida, o valor tende a aumentar.

Descrição	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 6	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Custo fixo								
Licença	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Projeto	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Drenagem	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Terraplanagem	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Comportas	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00
Canaletas	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Rede de arrasto	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00
Proprietário	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Juro 6%	243,60	243,60	243,60	243,60	243,60	243,60	243,60	243,60
Total	4.303,60	4.303,60	4.303,60	4.303,60	4.303,60	4.303,60	4.303,60	4.303,60
Custo variável								
Calcário	120,00	-	-	120,00	-	-	120,00	-
Adubo orgânico	100,00	-	100,00	-	100,00	-	100,00	-
Alevinos	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Ração	17.820,00	17.820,00	17.820,00	17.820,00	17.820,00	17.820,00	17.820,00	17.820,00
Manejo/manut.	2.120,00	2.000,00	2.200,00	3.000,00	1.600,00	2.120,00	1.800,00	2.500,00
Despesas diversas: doenças	250,00	50,00	1.000,00	100,00	-	-	50,00	250,00
Juro 6%	1.464,60	1.464,60	1.464,60	1.464,60	1.464,60	1.464,60	1.464,60	1.464,60
Total	25.874,60	25.334,60	26.584,60	26.504,60	24.984,60	25.404,60	25.354,60	26.034,60
Depreciação								
Total	438,52	438,52	438,52	438,52	438,52	438,52	438,52	438,52
Custo total								
CF+CV+Dep	30.616,72	30.076,72	31.326,72	31.246,72	29.726,72	30.146,72	30.096,72	30.776,72
Receita Bruta								
Comercialização 6.000 x 7,80	46.800,00	46.800,00	46.800,00	46.800,00	46.800,00	46.800,00	46.800,00	46.800,00
Receita Líquida								
Receita Bruta - Custo total	16.183,28	16.723,28	15.473,28	15.553,28	17.073,28	16.653,28	16.703,28	16.023,28

Quadro 05. Geral: Custo fixo e variável do Pintado (depreciação) e receitas

Fonte: AGRAER/2011

Implantação Tanque	Unidade	Quant.	Valor unitário (R\$)	Valor total (R\$)	Vida útil (anos)	Juro 6%	Depreciação 30%	Juro depreciação 6%
Licença	UND	1	R\$400,00	R\$400,00	3	R\$24,00	R\$120,00	R\$7,20
Projeto	UND	1	R\$1.000,00	R\$1.000,00	3	R\$60,00	R\$300,00	R\$18,00
Drenagem	HM	15	R\$80,00	R\$1.200,00	10	R\$72,00	R\$108,00	R\$6,48
Terraplanagem	HM	140	R\$142,86	R\$20.000,00	10	R\$1.200,00	R\$1.800,00	R\$108,00
Comportas	Tubos	10	R\$110,00	R\$1.100,00	10	R\$66,00	R\$99,00	R\$5,94
Canaletas	M	500	R\$500,00	R\$500,00	10	R\$30,00	R\$45,00	R\$2,70
Rede de arrasto	M	35	R\$40,00	R\$1.400,00	4	R\$84,00	R\$315,00	R\$18,90
Proprietário	HA	1	R\$15.000,00	R\$15.000,00	1	R\$900,00	R\$1.350,00	R\$81,00
Total				R\$40.600,00		R\$2.436,00	R\$4.137,00	R\$248,22
Valor total com juros R\$ 43.036,00 + total de depreciação R\$ 4.385,22 = Total do custo fixo R\$ 47.421,22								

Quadro 06. Custo fixo do Pacu

Fonte: AGRAER/2011

Insumos	Unidade	Quant	Valor unitário(R\$)	Valor total (R\$)	Vida útil(anos)	Taxa juro (%)	Juro
Calcário	Ton	2	60	R\$ 120,00	1	0,06	R\$ 7,20
Adubo orgânico	kg	500	0,2	R\$ 100,00	1	0,06	R\$ 6,00
Alevinos	un.	6.000	0,3	R\$ 1.800,00	1	0,06	R\$ 108,00
Ração	KG	9.600	1,2	R\$ 11.520,00	1	0,06	R\$ 691,20
Manejo/manutenção	DH +			R\$ 2.120,00	1	0,06	R\$ 127,20
Despesas diversas: Doenças	Materiais			R\$ 250,00	1	0,06	R\$ 15,00
Total				R\$ 15.910,00			R\$ 954,60
Valor total R\$ 15.910,00 + juros R\$ 954,60 = R\$ 16.864,60							

Quadro 07. Custo variável do Pacu

Fonte: AGRAER/2011

Geral: Custo Fixo e variável do Pacu	
Custo F (custo total/10 anos)	R\$ 4.742,12
Custo V (custo variável + juro)	R\$ 16.864,60
CT (custo fixo + custo variável)	R\$ 21.606,72
Receita Bruta (6.000 x 5,80)	R\$ 31.200,00
Receita líquida (Receita Bruta - Custo total)	R\$ 9.593,28
Pro labore (receita líquida/12 meses)	R\$ 799,44

Quadro 08. Geral: Custo fixo e variável do Pacu

Fonte: AGRAER/2011

Assim como na produção de pintado, conforme demonstrados nas tabelas de custo fixo e custo variável do pacu comprova-se que existe a viabilidade da sua produção, em que, em uma produção de 6.000 kg, o produtor terá um pro labore de R\$ 799,44 durante 12 meses em cada hectare de lâmina d' água com receita líquida de R\$ 9.593,28.

Dependendo da quantidade de lâmina d' água, o piscicultor manter em sua propriedade os lucros serão maiores. Apesar de que os valores recebidos pelo pescado não sejam os pretendidos pelos piscicultores, pois não atinge aos objetivos de lucro, mesmo assim, demonstra que existe a viabilidade.

Descrição	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Custo fixo									
Licença	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Projeto	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Drenagem	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Terraplanagem	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Comportas	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00
Canaletas	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Rede de arrasto	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00
Proprietário	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Juro 6%	243,60	243,60	243,60	243,60	243,60	243,60	243,60	243,60	243,60
Total	4.303,60	4.303,60	4.303,60	4.303,60	4.303,60	4.303,60	4.303,60	4.303,60	4.303,60
Custo variável									
Calcário	120,00	-	-	120,00	-	-	120,00	-	-
Adubo orgânico	100,00	-	100,00	-	100,00	-	100,00	-	100,00
Alevinos	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Ração	11.520,00	11.520,00	11.520,00	11.520,00	11.520,00	11.520,00	11.520,00	11.520,00	11.520,00
Manejo /manutenção	2.120,00	2.000,00	2.200,00	3.000,00	1.600,00	2.120,00	1.800,00	2.500,00	2.120,00
Despesas diversos:									
doenças	250,00	-	500,00	100,00	50,00	-	400,00	120,00	250,00
Juro 6%	954,60	954,60	954,60	954,60	954,60	954,60	954,60	954,60	954,60
Total	16.864,60	16.274,60	17.074,60	17.494,60	16.024,60	16.394,60	16.694,60	16.894,60	16.744,60
Depreciação									
Total	438,52	438,52	438,52	438,52	438,52	438,52	438,52	438,52	438,52
Custo Total									
	21.606,72	21.016,72	21.816,72	22.236,72	20.766,72	21.136,72	21.436,72	21.636,72	21.486,72
Receita Bruta									
Comercialização 6.000 x 5,20	31.200,00	31.200,00	31.200,00	31.200,00	31.200,00	31.200,00	31.200,00	31.200,00	31.200,00
Receita Líquida									
Receita Bruta - Custo total	9.593,28	10.183,28	9.383,28	8.963,28	10.433,28	10.063,28	9.763,28	9.563,28	9.713,28

Quadro 09: Custo fixo e variável do Pacu (depreciação) e receitas

Fonte: AGRAER/2011

Observando que a vida útil de um tanque implantado de forma correta é de 10 anos, necessitando somente de manutenção após o vencimento desse prazo.

Além da produção de pacu e pintado, existem ainda a viabilidade para a produção de outras espécies como o tambacu , a patinga , o catfish , a curimba, a tilápia e as carpas, mesmo tendo uma procura menor do que as duas espécies de peixes analisadas, mas podem ser uma alternativa de produção aos piscicultores, uma forma de aumentar sua renda.

Ressaltando que é de uso comum nas propriedades de produção familiar que esses (piscicultores) não terem somente esta atividade como fonte de renda, os mesmos têm lavouras temporárias, avicultura, caminhão para o frete, uma forma de complementar a renda, já que os lucros esperados, não são ultimamente alcançados.

Espécies	Pesque e page	Prefeitura	Supermercados	Feiras	Frigorífico Mar & Terra
Pacu	Kg R\$ 4,50	Kg R\$ 6,00	Kg R\$ 4,50 a 5,80 limpo	Kg R\$ 7,00	Kg R\$ 3,90
Pintado	Kg R\$ 8,00	-	Kg R\$ 9,00 limpo	Kg R\$ 10,00	Kg R\$ 6,80
Catfish	-	-	Kg R\$ 6,00	Kg R\$ 8,00	-
*Patinga	Kg R\$ 4,50	Kg R\$ 6,00	Kg R\$ 4,50 a 5,80	Kg R\$ 7,00	-

Quadro 10. Tabela de preço para comercialização

Fonte: AGRAER/2011

Em relação à concessão de investimentos para os piscicultores, têm-se os financiamentos do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), ou seja:

- Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) juros de 4,5 % a.a
- Investimento no valor de até R\$ 50.000,00 (10 anos para pagar)
- Custeio no valor de até R\$ 50.000,00 (1 ano para pagar)
- Custeio até 10.000,00 = 1,5%
- Custeio de 10 a 20 mil = 3%
- Custeio de 20 a 50 mil = 4,5%
- Mais Alimentos juro de 2% a.a (ao ano)
- Investimento no valor de até R\$ 130.000,00 (10 anos para pagar)
- Custeio no valor de até R\$ 130.000,00 (1 ano para pagar)

O arrendatário pode fazer o financiamento de investimento somente com a declaração do proprietário autorizando a construção na propriedade e com carta de anuência para o período de 10 anos. O banco responsável pelo financiamento solicita como garantia real para o financiamento, implementos agrícolas e imóveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realidade dos piscicultores do município de Dourados não é a mais favorável, pois os mesmos reclamam do preço praticado pelo frigorífico, impossibilitando um lucro maior, que possa dar condições de manter a piscicultura sem ter que optar por outra forma de aquisição de renda, o que é o caso da maioria dos produtores.

Alguns órgãos e empresas privadas oferecem incentivos aos piscicultores, tais como: o Ministério do Desenvolvimento Social e combate a Fome (MDS); Prefeitura Municipal de Dourados; Secretaria Municipal de Agricultura, Indústria e Comércio (SEMAIC) e Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER) administram o Programa de Alimentos (PA) e Mesa Brasil, que compram o peixe para fazer doações em instituições carentes em Dourados e realiza feira três vezes ao ano, nos meses da páscoa e Semana Santa e em agosto e novembro.

Contam com o apoio da AGRAER, a qual vem elaborando projetos para financiamento: custeio e investimento, e mesmo tendo poucos recursos para oferecer assistência técnica, vem fomentando essa prática junto aos piscicultores.

Recebendo o apoio da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) no desenvolvimento de pesquisas relacionadas à alimentação alternativa para diminuir os custos e doenças relacionadas a piscicultura.

Outro apoio é dado pelo Frigorífico Mar & Terra, empresa particular que desenvolve parcerias na produção de pintado, os alevinos são comercializados a R\$ 1,64, sendo que os produtores pagam 50% em 30, 60 e 90 dias, os outros 50% ficam vinculados no abate dos peixes. A empresa presta assistência técnica gratuita aos seus parceiros produtores. Essas informações foram repassadas por Weberton José de Mello, gerente de logística e suprimento do Frigorífico Mar & Terra.

Com base nos cálculos apresentados na pesquisa, observa-se que, apesar das dificuldades apresentadas pelos piscicultores, existe a viabilidade da implantação de piscicultura no Município, tornando-se ainda mais positiva por meio da construção do frigorífico municipal e incentivo maior por parte do Governo do Estado, isentando as taxas relacionadas à licença ambiental, conforme proposto pela Ministra da Pesca e Aquicultura, Ideli Salvatti em encontros realizado com então governador do Estado.

Com a construção do frigorífico de peixe de Dourados, que terá capacidade de processar cinco toneladas por dia, projeto custeado pelo Ministério da Pesca e Aquicultura em parceria com a prefeitura, poderá melhorar a situação dos piscicultores, que venderão o peixe por um preço maior do que ocorre atualmente, aumentando dessa forma, a viabilidade da piscicultura na cidade e região.

O Município tem procurado investir na piscicultura da cidade, por meio de incentivos e criação do frigorífico,

diante dessas possibilidades, a viabilidade para a implantação da piscicultura são mais latentes, já que, com a atual situação, essa viabilidade já existe e com a efetivação de projetos e incentivos governamentais, as possibilidades serão ainda maiores, atingindo assim, o lucro desejado pelos produtores, deixando então a necessidade de exercer outra atividade para obtenção de renda.

As tabelas apresentadas mostram a viabilidade de piscicultura no município de Dourados, que, com a criação de pacu ou pintado, apresentam despesas menores e um índice de lucro em relação ao preço na média praticado, ou seja, o piscicultor consegue ter um pro labore acessível.

Essa é a atual realidade dos piscicultores que, apesar dos problemas enfrentados em seu dia a dia de produção, conseguem obter um lucro razoável, viável a sua produção, mas que ainda não atinge aos patamares desejados pelos mesmos, reforçando então, a urgência da construção do frigorífico municipal, pois poderá contribuir para que os atuais valores praticados na sua comercialização possam ser melhores e atingir aos objetivos finais dos produtores, uma renda para uma sobrevivência confortável.

Portando, conclui-se por meio da pesquisa e estudos realizados sobre a viabilidade da piscicultura em Dourados, que a mesma é possível, proporcionando lucro aos produtores, mesmo que não seja o desejável, mas que, através de incentivos, essa realidade poderá ser ainda melhor no Município.

REFERÊNCIAS

- AGOSTINHO, A. A.; THOMAZ, S. M.; GOMES, L. C. **Conservação da biodiversidade em águas continentais do Brasil**. 2005. Disponível em: http://www.conservation.org.br/publicacoes/files/11_Agostinho_et_al.pdf. Acesso em 03 mar. 2011.
- BEERLI, E. L. LOGATO, P. V. R. **Peixes de Importância para a Piscicultura Brasileira**. Disponível em: www.usp.br/nupaub/aquicultura.pdf. Acesso em 03 mar. 2011.
- DAVIS, M.; CHASE, R.B.; AQUILANO, N. J. **Fundamentos da Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 1999.
- MACHADO, J. H.; DEL CARRATORE, C. R. D. **Manejo Alimentar em piscicultura: desempenho produtivo de juvenis de pintado**. São Paulo: Arte & Ciência, 1999.
- PIZAIA, M. G.; GABARDO, M. R. G. CAMARA; SANTANA, M. A.; ALVES, R. 2008. **Piscicultura No Brasil: Um Estudo Sobre A Produção E Comercialização De "Oreochromis Niloticus"**. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/9/497.pdf>. Acesso em 03 mar. 2011.
- SARATE, E. S. **Estudo/plano de desenvolvimento da cadeia produtiva da piscicultura no território Grande - Dourados/MS**. Dourados, 2009.
- SEPLANC, Secretaria de Estado do Planejamento e de Ciência e Tecnologia. **Programa de Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Piscicultura em Mato Grosso do Sul: PDCT-Piscicultura-MS**. Campo Grande, 2002.
- SILVA, N. J. R. **Dinâmicas de desenvolvimento da piscicultura e políticas públicas no Vale do Ribeira / SP e Alto Vale do Itajaí / SC – Brasil**. Universidade Estadual Paulista. Centro de Aquicultura – CAUNESP, École Nationale Supérieure Agronomique De Rennes, Département Halieutique. Tese de doutorado realizada em co-tutelle. Jaboticabal – São Paulo – Brasil, 2005.
- SOUSA, E. C. P. M. TEIXEIRA FILHO, A. R. **Piscicultura Fundamental**. São Paulo: Nobel, 2007.
- TAKAGI, J. S. **Diagnóstico de Piscicultura no Município de Dourados/ MS**. Lavras: Universidade Federal de Lavras, 2007.
- TUNDISI, J. G.; TUNDISI, T. M.; ROCHA, O. **Ecosistema das águas interiores**. In: REBOUÇAS, A. C.; BRAGA, B.; TUNDISI, J. G. **Águas doces do Brasil: capital ecológico, uso e conservação**. 2.ed. São Paulo: Escrituras, 2002.

Utilização do pregão eletrônico nas aquisições da administração pública

El uso de la transacción electrónica en las adquisiciones de administración pública.

Jorge da Silva Rodrigues Júnior²

Resumo

Após breve introdução da pesquisa, será realizada abordagem do tema licitações sob a ótica do direito administrativo. Em seguida, serão citados e desenvolvidos os principais pontos sobre o tema licitações, as modalidades e um foco maior no pregão na sua forma eletrônica. Tal sistemática de compras está inserida na logística de funcionamento de qualquer Unidade Gestora (UG). Abordar-se-á pontos considerados principais quanto à revisão doutrinária e legal acerca do pregão e suas formas presencial e eletrônica. Será dada maior atenção e ênfase no pregão eletrônico, uma vez que é considerada atualmente a principal modalidade licitatória pelos benefícios trazidos à administração pública. Tratar-se-á sucintamente sobre a caracterização do ambiente, além da revisão teórica pertinente ao tema. Sob os aspectos metodológicos, a pesquisa foi descritiva, quantitativa, bibliográfica e documental. A coleta de dados foi realizada durante a execução dos pregões eletrônicos para confecção de atas de registro de preços no ano de 2008, aproveitando o fato de atuar na função de pregoeiro à época, função que exerço até os dias atuais em Dourados. As informações quantitativas obtidas foram tratadas estatisticamente, consolidadas e ilustradas em gráficos que permitirão uma melhor visualização dos dados, após a devida tabulação e análise, demonstrando cientificamente o embasamento às conclusões da pesquisa realizada.

Palavras-chave: licitações, pregão eletrônico, compras, administração pública.

Resúmen

Tras una breve introducción de la investigación, se llevará a cabo enfoque a la obtención tema desde la perspectiva del derecho administrativo. A continuación se mencionarán y desarrolló los puntos principales de la contratación objeto, los medios y un mayor énfasis en el comercio en su forma electrónica. Esta canasta sistemática se inserta en la logística de la operación de cualquier Unidad de Gestión (MU). Abordar se considerarán los puntos principales de la doctrina y la revisión jurídica en el parqué y sus formas y su presencia electrónica. Se prestará una mayor atención y énfasis en la contratación electrónica, ya que se considera actualmente las principales modalidades modalidades de licitación presentado por el go-bierno. Tratarlo brevemente en la caracterización del medio ambiente, más allá de la revisión teórica sobre el asunto. En los aspectos metodológicos, la investigación fue de tipo descriptivo, la literatura cuantitativa, y los documentos. La recolección de datos se llevó a cabo durante la ejecución de las subastas electrónicas para la fabricación de las actas de los precios récord en el año 2008, aprovechando el hecho-ción para actuar en el papel de las subastas a la vez, que practican de acuerdo con el día de hoy en Golden. La información cuantitativa obtenidos fueron tratados estadísticamente, consolidado y se ilustra en la gráfica de cos que permitan una mejor visualización de los datos, después de la tabulación y el análisis apropiados, lo que demuestra la base científica de las conclusiones de la encuesta.

Palabras-clave: licitaciones, transacción electrónica, administración pública

¹ Mestre e Bacharel em Ciências Militares (ênfase em Logística, Administração / Contabilidade Pública) pela EsAO e AMAN, respectivamente, ambas no RJ; Pós-graduado em Docência do Ensino Superior pela UCB-RJ; Bacharel em Administração de Empresas e Ciências Contábeis pela UNIGRAN-MS; Cursando MBA em Contabilidade Gerencial e Controladoria na UNIGRAN-MS; Atua na Administração Pública Federal há mais de 15 anos, sendo pregoeiro há mais de 10 anos; e está no 5º ano de docência no ensino superior, lecionando atualmente na UNIGRAN (Curso de Publicidade & Marketing, e Curso de Ciências Contábeis).

1 INTRODUÇÃO

Enquanto a iniciativa privada visa o lucro financeiro como razão principal da sua existência, os órgãos integrantes da administração pública, em quaisquer das suas esferas (federal, estadual e/ou municipal) devem primar pela obtenção do lucro social, cum-prindo o previsto na Constituição Federal de 1988 e suas atualizações emendárias e legais, além dos regulamentos internos de cada entidade, noção esta aplicada às autarquias e instituições assemelhadas. Quando desejamos adquirir um bem material ou contratar serviço específico para usufruto próprio, ou à empresa à qual estamos vinculados, normalmente fazemos uma pesquisa de preços incipiente ou detalhada, dependendo da situação e do nível do gasto em relação às receitas disponíveis. Na administração pública ocorre de forma parecida. Há necessidade de realizar a definição suficientemente detalhada do item ou serviço que se pretende comprar ou contratar (objeto da licitação), fazer um levantamento de preços para definir o valor de mercado e inserir tais informações num documento (instrumento convocatório) a ser divulgado às empresas privadas, visando a execução de um processo administrativo chamado licitação.

A Unidade Administrativa de Serviços Gerais (UASG) da esfera federal onde estou lotado possui autonomia administrativa para proceder da forma exposta e o faz por meio da sua estrutura de apoio (atividade-meio), na qual se insere a Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC), repartição que chefo e coordeno. Enquanto na iniciativa privada ou individualmente pagamos nossos gastos com dinheiro, cheque ou cartão, na administração pública federal tal ação é procedida através de licitação, nota de empenho (NE) decorrente e o pagamento conseqüente por meio de ordem bancária (OB) após a liquidação da despesa por meio de comprovação no verso da nota fiscal (NF), atestando o recebimento do material ou a prestação do serviço contratado. O emprego dos recursos públicos alocados ao órgão deve ser realizado de forma judiciosa, criteriosa e transparente. Busca-se constantemente aplicar os princípios de planejamento e gestão estratégica chamados eficiência, eficácia e efetividade, que são respeitados e seguidos no cumprimento da execução financeira e orçamentária da unidade gestora (UG). Drucker (2002, p. 63) ressaltou que “cada vez mais a eficácia pode ser a única área em que podemos esperar aumentar significativamente o nível de desempenho, de realização e de satisfação do trabalhador intelectual”.

O principal objetivo desse artigo é identificar as características e benefícios da modalidade de licitação Pregão Eletrônico à administração pública federal por meio de coleta de dados no Portal de Compras do Governo Federal – Comprasnet (www.comprasnet.gov.br), Portal da Transparência e experiências vividas no ambiente de trabalho, servindo de diagnóstico relativo à postura das empresas de Dourados na sistemática das compras federais, além de demonstrar os principais aspectos que corroboram a viabilidade e flexibilidade dessa recente modalidade licitatória (datada de 2001), dentro do conjunto de ações classificadas como atividade-meio às atividades finalísticas ligadas à operacionalidade necessária à execução da missão constitucional das Forças Armadas. O assunto em tela está enquadrado nas atribuições de uma SALC (Seção de Aquisições, Licitações e Contratos) para apoio normativo-técnico no tocante à administração pública dos recursos da União recebidos pelos órgãos

do Governo Federal, e cor-respondente a cada ação finalística, de acordo com a LOA (Lei Orçamentária Anual), o Plano de Contas da União e respectivos órgãos de direção setorial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

É importante ressaltar que licitar é a regra para o sistema de compras e contratações na administração pública federal (com as devidas exceções listadas em lei) e, como tal, está contextualizada na área temática da administração pública e contabilidade pública. Compras, na administração pública, pressupõem uma adequada caracterização do objeto a ser licitado e a devida previsão orçamentária dos recursos, conforme os art. 14 e 15 (§ 7º) da lei 8.666/93. Toda compra, obra ou serviço será sempre precedida de requisição e licitação.

Obviamente, há ligação com outras ramificações do conhecimento relacionado ou com aplicação ao tema. Há de considerar o fato do cenário mundial se caracterizar hoje por fortes e impactantes mudanças que influenciam a vida dos países, das organizações, das empresas e, principalmente, das pessoas. Na verdade, vivemos numa sociedade em constante e rápida transformação. A razão é que o mundo dos negócios torna-se cada vez mais complexo e ganha a cada momento um maior número de envolvidos e de variáveis que integram o tsunami de mudanças. Como pode ser assegurado que a empresa ocupe o lugar certo para enfrentar os desafios de hoje e de amanhã? Há autores que respondem como sendo a criatividade, boa gestão, flexibilidade e espírito empreendedor, dentre outros fatores considerados vitais no mundo moderno. Vejamos se negociar, vender e prestar serviços aos órgãos públicos pode ser uma saída à inadimplência crescente do mercado, conforme está sendo veiculado pela mídia.

2.1 O GERENCIAMENTO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO E A ADMINISTRAÇÃO DE COMPRAS

Drucker apud Heller (2000, p. 30) considerava toda a administração como “uma disciplina que integra valores e comportamentos humanos, ordem social e investigação intelectual. É uma arte que se alimenta de economia, psicologia, matemática, teoria política, história e filosofia”. Daí a origem da vertente administração de materiais, a qual se insere no contexto do ícone da administração.

A essência da administração é o ser humano. Seu objetivo é tornar as pessoas capazes do desempenho em conjunto, tornar suas forças eficazes e suas fraquezas irrelevantes. Isso é a organização, e a administração é o fator determinante (HELLER, 2000, p. 18).

2.1.1 A integração das aquisições com a administração de materiais

Francischini e Gurgel (2004, p. 5) definem a administração de materiais como “a atividade que planeja, executa e controla, nas condições mais eficientes e econômicas, o fluxo de material, partindo das especificações dos

artigos a comprar até a entrega do produto terminado ao cliente". "A função compras é de primordial importância para um correto gerenciamento da área de materiais" (DIAS, 2005, p. 315). Viana (2000, p. 41) conceitua administração de materiais como sendo o "planejamento, coordenação, direção e controle de todas as atividades ligadas à aquisição de materiais para a formação de estoques, desde o momento de sua concepção até seu consumo final". Isso é feito por todas as pessoas, até em casa, pois para tanto "[...] é necessário saber: comprar para garantir a qualidade e a quantidade do que será consumido ao menor custo; controlar para evitar consumo desnecessário e não correr risco de falta; armazenar adequadamente para evitar perdas" (VIANA, 2000, p. 41). Expõe ainda que a finalidade da atividade compras é "suprir as necessidades da empresa mediante a aquisição de materiais e/ou serviços, emanadas das solicitações dos usuários, objetivando identificar no mercado as melhores condições comerciais e técnicas".

Conforme abordado com propriedade por Bertaglia (2003, p. 2-21), as organizações empresariais passam cada vez mais por novos desafios mercadológicos. Necessitam estar cada vez mais voltadas para os clientes, se basearem em conhecimento e em informação, e investindo fortemente em processos colaborativos. A sistemática de compras é vital e está integrada à cadeia de abastecimento integrada, inclusive quanto aos novos conceitos da área que estão sendo criados e empregados com êxito, como o Supply Chain Management (SCM) e a Efficient Consumer Response (ECR). Afirma que o termo cadeia de abastecimento ou de suprimento está relacionado à expressão proveniente do SCM. O just in time (JIT) também é considerado vital à organização para obter uma maior velocidade no atendimento das necessidades internas e externas da instituição, além de não comprometer desnecessariamente parcela do capital inicial. Simultaneamente, a visão desenvolvida pelo ECR no tocante à resposta eficiente às demandas do consumidor é uma das teorias mais ricas que o mundo dos negócios tem apresentado. É simples e complexa já que significa mudanças radicais de cultura, de relacionamentos entre organizações, de conhecimentos e da forma convencional de administrar os negócios. A partir do momento que o ECR corresponde à execução conjunta e sincronizada das atividades desenvolvidas pelas organizações, sua principal finalidade se sobressai.

Goodfellow (2003, p. 31) nos traz que o JIT possui estreita relação com outra técnica. No decorrer dos anos, talvez não tenha sido dada ênfase suficiente ao desenvolvimento de software para adequadamente apoiar a função de compras. Complementa dizendo que:

[...] na maioria das empresas, representa a maior proporção de custo de vendas (na ordem de 50% a 60%). Há, portanto, o maior potencial de economia de custos. Somente 1% do orçamento de compras pode representar uma contribuição importante à justificativa financeira de MRP II (Manufacturing Resources Planning – Planejamento dos Recursos de Manufatura). (GOODFELLOW, 2003, p. 31).

Ainda segundo o autor, antes do MRP II, uma parte do tempo das pessoas de compras era gasto perseguindo e fazendo o follow up das matérias-primas. Com MRP II isto pode ser reduzido ou eliminado, possibilitando mais tempo a ser gasto negociando uma melhor qualidade, entrega e preço para realizar o plano de compras, função

cuja essência é tornar as requisições de compras sugeridas em inventário com a qualidade, tempo e custo corretos. Conforme Corrêa e Gianesi (2009, p. 105), o princípio básico do MRP II é o cálculo das necessidades no planejamento dos recursos de manufaturas, que integra os Sistemas de Administração da Produção (SAP). É uma técnica de gestão que “permite o cálculo pelo uso de computador, das quantidades e dos momentos em que são necessários os recursos de manufatura (materiais, pessoas, equipamentos, etc.) para que se cumpram os programas de entrega de produtos com um mínimo de formação de estoques”. Cita como principais aspectos os seguintes:

a) parte-se das necessidades de entrega dos produtos finais (quantidades e datas); b) calculam-se para trás, no tempo, as datas em que as etapas do processo de produção devem começar e acabar; e c) determinam-se os recursos e respectivas quantidades, necessários para que se execute cada etapa.

Nesse ínterim reveste-se de importância a rotina ligada às compras numa organização privada ou pública. O SCM, MRP II, JIT e o ECR afetam significativamente o comportamento da cadeia de abastecimento. Deve existir um alinhamento entre as decisões operacionais e aquelas que estrategicamente a organização persegue a médio e longo prazo. O JIT foi fundamental no “processo da evolução da cadeia de abastecimento na medida que contribuiu por meio do kanban (cartão) para a evolução do sistema de “em-purrar” a produção (era industrial) para o “puxar” a produção pelos distribuidores e consumidores (era da informação)” (BERTAGLIA, 2003, p. 11).

2.2 O DIREITO ADMINISTRATIVO E AS LICITAÇÕES PÚBLICAS

A regulamentação de negócio pelos vários níveis de governo constitui algo extensivo. “[...] aplica-se a áreas como ambiente, segurança, confiabilidade de produtos e tributação. O governo, ou a ausência dele, afeta o modo como os negócios são conduzidos” (ARNOLD, 1999, p. 20). A concorrência hoje é intensa. O autor nos traz a seguinte idéia:

As condições econômicas gerais influenciam a demanda por produtos ou serviços das empresas, bem como a disponibilidade de insumos. Durante uma recessão econômica, a demanda por diversos produtos diminui, enquanto a de outros pode crescer. A falta ou o excesso de materiais e de trabalho influenciam as decisões que a administração toma. Mudanças na idade da população, necessidades de grupos étnicos, crescimento lento da população, comércio mais livre entre as nações e competição global ampliada, isso tudo contribui para mudanças no mercado.

Face o exposto é de se pressupor que as empresas que desejam uma relativa estabilidade na negociação e a certeza de receber o pagamento devem buscar trabalhar com o processo de aquisições públicas, pois há sempre um dispositivo legal amarrando o planejamento da execução financeira e orçamentária no ano (Ex.: LOA – Lei Orçamentária Anual). Tal abordagem pode ser enquadrada como um exemplo prático da administração por objetivos (APO) citada por Drucker (2002, p. 305), já que o administrador na iniciativa privada deve:

[...] conhecer as metas da empresa e entender o que exigem dele em termos de desempenho, e o seu superior

deve saber que contribuição pode exigir e esperar do administrador, julgando-o de acordo com esse enfoque. Se as metas determinadas não forem atingidas, os administradores estão mal direcionados. Seus esforços são desperdiçados. Em vez de trabalho de equipe, o que existe é atrito, frustração e conflito. A APO exige um grande esforço e instrumentos especiais, pois nas empresas comerciais os administradores não estão automaticamente direcionados a um objetivo comum.

Considerando os aspectos legais das licitações, já que há leis específicas que as regem são partes componentes de um dos ramos do direito: o administrativo. A licitação é o pressuposto obrigatório à execução de um contrato administrativo, “só dispensada, dispensável ou inexigível nos casos expressamente previstos em lei, e que constitui uma de suas peculiaridades, de caráter externo. [...] É a conseqüência lógica da licitação” (MEIRELLES, 2006, p. 270).

O renomado autor (2006, p. 270-271) ressalta que a licitação é apenas um procedimento administrativo preparatório do futuro ajuste, de modo que não confere ao vencedor nenhum direito ao contrato, apenas uma expectativa de direito, pois concluído o certame, não há obrigatoriedade à Administração Pública de celebrar o contrato, mas se o fizer há de ser com o proponente vencedor. Considera por normas gerais todas as disposições da lei aplicáveis indistintamente às licitações e contratos da União, Estados, Municípios, Distrito Federal e Territórios, sendo facultado a todos, exceto a União, editar normas peculiares para suas licitações e contratos administrativos de obras, serviços, compras e alienações.

Meirelles (2006, p. 271-272) define licitação como “procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse.” Desenvolve-se numa sucessão ordenada de atos vinculantes à Administração e aos licitantes, o que permite igual oportunidade a todos os interessados e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos.

Tem por objetivo garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração, de maneira a assegurar oportunidade igual a todos os interessados e possibilitar o comparecimento ao certame do maior número possível de concorrentes.

2.3 PRINCÍPIOS LEGAIS NORTEADORES DAS LICITAÇÕES

O art. 3º da lei federal de licitações (lei nº 8.666/93) detalha os princípios das licitações. São aplicáveis a todas as modalidades de licitação existentes. Vejamos a transcrição in verbis, e logo a seguir o core de cada um dos preceitos citados, além de outros considerados correlatos:

Art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

Nos procedimentos de licitação, a legalidade ou procedimento formal vincula os licitantes e a Administração Pública às regras estabelecidas nas normas e princípios em vigor. Meirelles (2006, p. 272) diz se tratar do “princípio que impõe a vinculação da licitação às prescrições legais que a regem em todos os seus atos e fases”. Tais prescrições decorrem não só da lei, mas do regulamento, do caderno de obrigações e até do próprio edital ou convite, que complementa as normas superiores, tendo em vista o art. 4º da lei 8.666. Ressalta que não deve ser confundido com “formalismo”, que se caracteriza por exigências inúteis e desnecessárias. “Foco na regra dominante nos processos judiciais: não se decreta a nulidade onde não houver dano para qualquer das partes”. Deve-se buscar a razoabilidade, pois o excesso de rigor no processo licitatório tende a limitar a número de concorrentes, prejudicando a celebração do melhor contrato para a Administração.

A impessoalidade obriga a Administração a observar, nas suas decisões, critérios objetivos previamente estabelecidos, afastando a discricionariedade e o subjetivismo na condução dos procedimentos da licitação. Quanto à moralidade e à probidade administrativa, a conduta dos licitantes e dos agentes públicos tem de ser, além de lícita, compatível com a moral, a ética, os bons costumes e as regras da boa administração. A probidade administrativa “é dever de todo administrador público, mas a lei a incluiu dentre os princípios licitatórios como uma advertência às autoridades que a promovem ou a julgam” (MEIRELLES, 2006, p. 275).

Isonomia ou igualdade significa dar tratamento igual a todos os interessados. É condição essencial para garantir competição em todos os procedimentos licitatórios. O seu não cumprimento constitui a forma mais insidiosa de desvio de poder. “É impeditivo da discriminação entre os participantes do certame, quer através de cláusulas que, no edital ou convite, favoreçam uns em detrimento de outros, quer mediante julgamento faccioso, que desigule os iguais ou iguale os desiguais” (MEIRELLES, 2006, p. 274).

Na publicidade, qualquer interessado deve ter acesso às licitações públicas e seu controle, mediante divulgação dos atos praticados pelos administradores em todas as fases da licitação. Abrange desde os avisos de sua abertura até o conhecimento do edital e seus anexos, o exame da documentação e das propostas pelos interessados e o fornecimento de certidões de quaisquer peças, pareceres ou decisões relacionadas. “É em razão desse princípio que se impõe a abertura dos envelopes da documentação e proposta em público e a publicação oficial das decisões dos órgãos julgadores e do respectivo contrato, ainda que resumidamente” (MEIRELLES, 2006, p. 274).

Na vinculação ao instrumento convocatório obriga a Administração e o licitante a observarem as normas e condições estabelecidas no ato convocatório. Nada poderá ser criado ou feito sem que haja previsão no ato convocatório. E sobre o julgamento objetivo o administrador deve observar critérios objetivos definidos no ato convocatório para o julgamento das propostas. Afasta a possibilidade do julgador utilizar-se de fatores subjetivos ou de critérios não previstos no ato convocatório, mesmo que em benefício da própria Administração. “Visa afastar o discricionarismo na escolha das propostas, obrigando os julgadores a ater-se ao critério prefixado pela administração, com o quê se reduz e se delimita a margem de valoração subjetiva, sempre presente em qualquer julgamento” (MEIRELLES, 2006, p. 275). Encerrando, a celeridade busca simplificar procedimentos,

de rigorismos excessivos e de formalidades desnecessárias. As decisões, sempre que possível, devem ser tomadas no momento da sessão pública da licitação.

2.4 MODALIDADES DE LICITAÇÃO

Modalidade de licitação é a forma específica de conduzir o procedimento licitatório, a partir de critérios definidos em lei. O valor estimado para contratação é o principal fator para escolha da modalidade de licitação, exceto quando se trata de pregão, que não está limitado a valores. Segundo Meirelles (2006, p. 312), as modalidades licitatórias são: concorrência, tomada de preços, convite, concurso, leilão e pregão. Licitação, portanto, é o gênero, do qual as modalidades são espécies. Por isso os preceitos genéricos já ex-postos, além de outros, aplicam-se a todas as modalidades e os específicos regem cada uma de forma particular. As espécies de licitação têm características próprias e se destinam aos diversos tipos de contratação. Será detalhada somente a modalidade pregão, fo-co de seção secundária específica mais à frente.

2.5 TIPOS DE LICITAÇÃO

O tipo de licitação não deve ser confundido com modalidade de licitação. Tipo é o critério de julgamento utilizado pela Administração para seleção da proposta mais vantajosa. Modalidade é o procedimento. À luz do art. 45 da lei 8.666/93, atualizada pela lei 8.883/94, o tipo menor preço (art. 45, I) é o critério de seleção em que a proposta mais vantajosa para a Administração é a de menor preço. É utilizado para compras e serviços de modo geral. Melhor técnica (art. 45, II) é o critério de seleção em que a proposta mais vantajosa para a Administração é escolhida com base em fatores de ordem técnica. É usado exclusivamente para serviços de natureza predominantemente intelectual, em especial na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento e de engenharia consultiva em geral, e em particular, para elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos. Técnica e preço (art. 45, III) ocorre quando o critério de seleção em que a proposta mais vantajosa para a Administração é escolhida com base na maior média ponderada, considerando-se as notas obtidas nas propostas de preço e de técnica. É obrigatório na contratação de bens e serviços de informática, nas modalidades tomada de preços e concorrência. O art. 46 da lei de licitações e suas atualizações prevêem uma particularidade relacionada a esse tipo.

Art. 46. Os tipos de licitação “melhor técnica” ou “técnica e preço” serão utilizados exclusivamente para serviços de natureza predominantemente intelectual, em especial na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento e de engenharia consultiva em geral e, em particular, para a elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos, ressalvado o disposto no § 4o do artigo anterior. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

O tipo maior lance ou oferta (art. 45, IV) é cabível nos casos de alienação de bens ou concessão de direito real de uso, conforme lei 8.883/94. Também é aplicável quando se trata de licitação que venha a gerar vantagem pecuniária para a Administração à título de aluguel, como nos casos de exploração econômica de bens de imóvel jurisdicionado à União para que seja instalada cantina, posto de atendimento bancário, alfaiataria, loja de conveniências, etc, ou arrendamento.

2.6 PREGÃO

É a modalidade de licitação instituída pela Lei nº 10.520, de 2002, alterando dispositivo da lei 8.666/93 que proibia a criação de outras modalidades, em que a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns é feita em sessão pública (abrangência nacional) por meio de propostas e lances, qualquer que seja o valor estimado da contratação, para classificação e habilitação do licitante com a proposta de menor preço. Não está limitado a valores. Pode ser presencial ou na forma eletrônica. É um leilão ao contrário, ou seja, observado o menor preço proposto, os licitantes poderão ofertar outros lances (disputa aberta de preços entre as concorrentes). Conforme o § 2º do art. 3º do decreto 3.555/2000, “consideram-se bens e serviços comuns aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser concisa e objetivamente definidos no objeto do edital, em perfeita conformidade com as especificações usuais praticadas no mercado [...]”. Além do mais, corroborando a coerência com a lei 8.666/93 no tocante aos princípios legais das licitações, o art. 4º do decreto 3.555 define que:

A modalidade de pregão é juridicamente condicionada aos princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo, bem assim aos princípios correlatos da celeridade, finalidade, razoabilidade, proporcionalidade, competitividade, justo preço, seletividade e comparação objetiva das propostas.

Tal qual à concorrência, é a modalidade que permite a confecção de ata eletrônica para registro de preços oriundos da licitação num prazo limite de até 12 meses, já computadas as possíveis prorrogações, o que permite uma rápida utilização dos recursos públicos se a Administração utiliza o pregão SRP ao longo do ano. Neste caso, não se pode esquecer de fazer um levantamento rápido e sucinto à época de adquirir ou contratar o bem ou serviço comum, pois os preços constantes da ata podem ser renegociados alegando o preço de mercado à época da contratação. Só poderá ser utilizado o tipo SRP se o pregão tiver, pelo menos, uma UG Participante além da Gerenciadora (executante). Por similitude de raciocínio, as licitantes vencedoras também podem solicitar o reajuste das propostas registradas na ata correspondente se tiver ocorrido um fato superveniente justificado que acarrete aumento das propostas da empresa, devendo ser encaminhado documento embasado e fundamentado, com os anexos necessários à perfeita compreensão do pregoeiro para uma rápida decisão e medida de adequação da ata eletrônica.

O pregão presencial é regulamentado pelo Decreto 3.555, de 08 de agosto de 2000. Requer a presença física de representante da empresa licitante para que possa participar da fase competitiva de emissão de lances.

Caso um dos sócios-proprietários ou uma pessoa da empresa não compareça com procuração de delegação de competência para as medidas do certame será mantida a proposta escrita enviada, surtindo os efeitos normais como lance inicial da organização nos itens que participar.

O pregão eletrônico é regulamentado pelo decreto 5.450, de 2005. Ocorre à distância, onde os atos são feitos por meio da tecnologia da informação (internet), inclusive a sessão pública, bem como o envio das propostas e dos lances, impugnações e recursos. A execução é viabilizada por meio de senha pessoal e intransferível para a pessoa cadastrada pela empresa. Foi regulamentado em cumprimento ao que prevê o § 1º do art. 3º do decreto 3.555/2.000, o qual define que “dependerá de regulamentação específica a utilização de recursos eletrônicos ou de tecnologia da informação para a realização de licitação na modalidade de pregão”.

Quanto às principais características, as contratações de obras e serviços de engenharia, bem como às locações imobiliárias e alienações em geral, que serão regidas pela legislação geral da Administração, o art. 5º do Dec 3.555/2.000 prevê que não se aplica a licitação na modalidade de pregão. Conforme Barchet (2008, p. 165), a principal característica do pregão é a inversão das fases licitação, verificando-se primeiro as propostas para depois checar a habilitação somente do vencedor de cada item, enquanto nas demais modalidades são verificados todos os documentos de habilitação para depois checar as propostas. Ainda segundo o autor, o pregão é realizado por um servidor denominado pregoeiro, que conta com o auxílio de uma equipe de apoio, e não por uma comissão de licitação, como nas demais modalidades. No tocante aos tipos de licitação, o pregão só admite o critério do menor preço.

“Nas licitações para aquisição de bens e serviços comuns será obrigatória a modalidade pregão, sendo preferencial a utilização de sua forma eletrônica.” (Decreto nº 5.450, art. 4º). O art. 8º, inciso II, define o termo de referência como sendo o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato. É a principal ferramenta de apoio à decisão do pregoeiro na aceitação das propostas e lances, uma vez que, se bem feito, retratará o preço médio do mercado, permitindo plenas condições para negociar, aceitar ou recusar os valores ofertados pelas empresas licitantes. O art. 11. do decreto 3.555 define que a fase externa do pregão será iniciada com a convocação dos interessados e observará as seguintes regras:

I - a convocação dos interessados será efetuada por meio de publicação de aviso em função dos seguintes limites: a) para bens e serviços de valores estimados em até R\$ 160.000,00 (cento e sessenta mil reais): 1. Diário Oficial da União; e 2. meio eletrônico, na Internet; b) para bens e serviços de valores estimados acima de R\$ 160.000,01 (cento e sessenta mil reais e um centavo) até R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais): 1. Diário Oficial da União; 2. meio eletrônico, na Internet; e 3. jornal de grande circulação local; c) para bens e serviços de valores estimados superiores a R\$ 650.000,01 (seiscentos e cinquenta mil reais e um centavo): 1. Diário Oficial da União; 2. meio eletrônico, na Internet; e 3. jornal de grande circulação regional ou nacional; d) em se

tratando de órgão ou entidade integrante do Sistema de Serviços Gerais - SISG, a íntegra do edital deverá estar disponível em meio eletrônico, na Internet, no site www.comprasnet.com.br, independente do valor estimado.

Não raras vezes, atuando como pregoeiro, houve necessidade de realizar negociação com outras empresas além da melhor classificada. Vejamos o que diz o amparo legal detalhado, ainda segundo o art. 11:

[...] XI - caso não se realizem lances verbais, será verificada a conformidade entre a proposta escrita de menor preço e o valor estimado para a contratação; XII - declarada encerrada a etapa competitiva e ordenadas as propostas, o pregoeiro examinará a aceitabilidade da primeira classificada, quanto ao objeto e valor, decidindo motivadamente a respeito; XV - se a oferta não for aceitável ou se o licitante desatender às exigências habilitatórias, o pregoeiro examinará a oferta subsequente, verificando a sua aceitabilidade e procedendo à habilitação do proponente, na ordem de classificação, e assim sucessivamente, até a apuração de uma proposta que atenda ao edital, sendo o respectivo licitante declarado vencedor e a ele adjudicado o objeto do certame; XVI - nas situações previstas nos incisos XI, XII e XV, o pregoeiro poderá negociar diretamente com o proponente para que seja obtido preço melhor (grifo meu). [...]

Mesmo que não houvesse amparo legal no decreto 3.555, ainda poderiam ser evocados os princípios gerais e específicos das licitações, como os da razoabilidade, proporcionalidade, economicidade e celeridade. Afinal, se o vencedor em determinado item não ofereceu um valor igual ou menor que o do termo de referência, após receber no chat do portal de compras nova oportunidade para reduzir seu preço, o pregoeiro pode negociar com a empresa seguinte, e assim sucessivamente, mas somente até obter o valor de referência ou lance menor. Tal ação é razoável, segue uma proporcionalidade da competição, além de isonomia das medidas de negociação, e busca a economicidade e celeridade, pois visa obter menor valor num tempo reduzido. Se fosse aberto outro pregão a demora seria maior devido à obrigatoriedade de cumprir os 8 (oito) dias úteis de publicidade do (instrumento convocatório do) pregão, além dos dias necessários aos ajustes no edital e obtenção do parecer jurídico correspondente. Atualmente, some-se a este prazo 5 (cinco) dias úteis para que outras UG manifestem sua intenção em participar do pregão eletrônico SRP informando suas demandas para os itens daquele certame, mais 2 (dois) dias para confirmação e chegamos a 15 (quinze) dias úteis de publicidade.

No tocante à divulgação do termo de referência, convém omitir os valores de cada item, pois limita o nível de economia a ser atingido pela Administração, já havendo inclusive entendimento do Tribunal de Contas da União (TCU) a favor dessa ação por parte da Administração, e que é adotada por este pregoeiro. Afinal, é como ir a uma loja de re-venda de carros dizendo quanto se têm em dinheiro e pedindo para lhe dar um carro, sem especificar mais nada. Deve-se, portanto, constar nos autos do processo o termo de referência com os valores correspondentes a cada item, mas pode-se omiti-los das empresas licitantes no Comprasnet a fim de obter a maior economia possível na sessão pública.

Barchet (2008, p. 165 e 335) diz que é vedada nessa modalidade a exigência de garantia da proposta, não havendo proibição de que se exija garantia para a celebração do contrato. Para facilitar a participação de maior

número possível de interessados em contratar com a Administração, o legislador vedou expressamente a possibilidade de exigência de garantias como condição para participação no certame, substituindo-as pela cominação de sanções rigorosas àqueles que, uma vez declarados vencedores, deixem de adimplir suas obrigações ou o façam inadequadamente. A lei nº 10.520/2002 (art. 4º, inciso XIII) apud Barchet (2008, p. 335) prescreve que a regularidade fiscal do licitante vencedor, para fins de habilitação no certame, será determinada pela comprovação de que ele se encontra em situação regular perante os órgãos de emissão das certidões negativas de débito federais, estadual e municipal, além de manter o balanço patrimonial atualizados, mais a consulta ao CADIN (Cadastro de Inadimplentes) e ao sítio do TST para emitir a CNDT (Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas). Quanto aos benefícios, possui recursos e rotinas que permitem maior economicidade aos cofres públicos num menor espaço de tempo (celeridade). No 1º Semestre 2007 a economia foi de R\$ 597 milhões. Em 30 jan. 2008, o governo federal economizou mais de 3 bi em 2007 c/ pregão eletrônico, obtendo uma economia média de 12,7% (diferença entre valores de referência e preços finais obtidos. Além do êxito no cumprimento do princípio legal da economicidade, o da celeridade também é atingido por meio da redução do prazo médio para contratar. Enquanto o pregão leva em média 17 a 20 dias para iniciar e terminar a licitação, nas demais modalidades ocorrem prazos médios maiores, conforme a seguir: convite – 22 dias; tomada de preços – 90 dias; concorrência – 120 dias.

2.6.1 Pregão eletrônico, a Administração Pública federal e as micro/pequenas em-presas (MPE)

Meirelles (2006, p. 326) ratifica regulamentação legal específica que, no âmbito da administração pública federal, o decreto 5.450, de 31 mai. 2005 regulamentou no seu art. 4º que o pregão é a modalidade obrigatória para aquisição de bens e serviços comuns, sendo preferencial a forma eletrônica. O procedimento segue as regras básicas do pregão presencial, mas deixa de ocorrer a presença física, evidentemente, do pregoeiro e dos participantes, já que todas as comunicações são feitas por via eletrônica.

O decreto 5.504, de 05 ago. 2005, determinou que o mesmo procedimento deve ser seguido por entes públicos e privados quando tais contratações forem realizadas com recursos da união, decorrentes de convênios ou instrumentos congêneres, ou ainda consórcios públicos. Esta determinação alcança também as Organizações Sociais (lei 9.637/98) e as entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (lei 9.790/99). Tais entidades poderão utilizar sistemas de pregão eletrônico, próprios ou de terceiros, e a sua inviabilidade deverá ser devidamente justificada pelo dirigente ou autoridade competente. Novos recursos da União relativos ao mesmo ajuste ficam condicionados à comprovação dos preceitos desse decreto.

Na relação com as micro/pequenas empresas (MPE), o pregão eletrônico é a modalidade mais utilizada pelo segmento. Em 2007, dos R\$ 555 milhões vendidos pelas MPE, R\$ 236 milhões (42,5% vendas) foram por meio da referida modalidade. Os principais produtos à época foram livros, carnes, equipamentos e artigos para laboratório, e serviços de manutenção industrial. Devido à lei complementar nº 123/2006, aprovando o Estatuto

das Micro e Pequenas Empresas, é permitido o tratamento diferenciado e favorecido às mesmas. Por exemplo, na fase de lances de um pregão, é considerado empate as pro-postas 5% superiores à primeira colocada, se esta for de médio ou grande porte. À MPE melhor classificada é facultado o direito de ofertar lance menor em até cinco minutos.

2.6.2 Nível de participação em pregões eletrônicos para registro de preços numa UG do Exército Brasileiro (EB), em Dourados

À título de ilustração, identifiquemos abaixo o nível de participação das empresas da re-gião em pregões realizados em 2008 por uma unidade do EB.

Pregão 003/2008 - 28^o B Log - Gás engarrafado, gêneros alimentícios e material de copa/cosinha

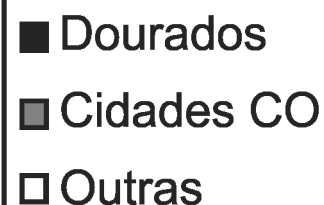
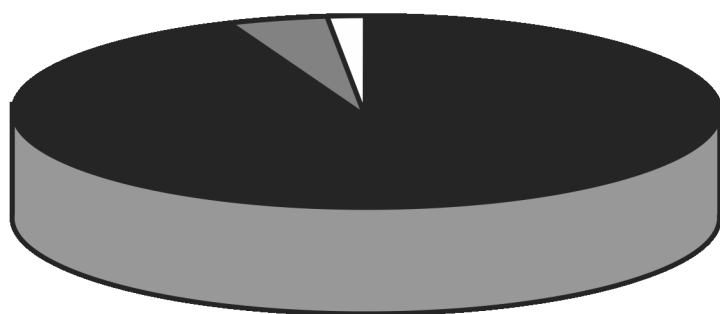


GRÁFICO 1 – Pregão 003/2008 para compra de materiais diversos para rancho

Pregão 004/2008 - 28^o B Log - Mat. de expediente, informática, higiene e limpeza

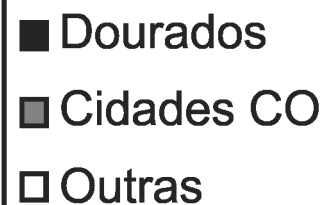
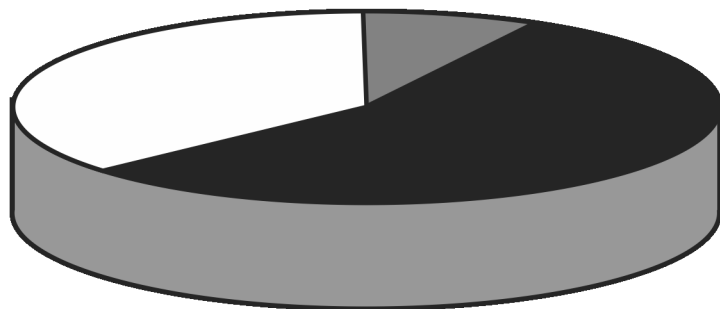


GRÁFICO 2 – Pregão 004/2008 para compra de materiais diversos de escritório e de limpeza

Pregão 002/2008 - 28^o B Log - Mat/Pç p/ Mnt Vtr Bld e não Bld

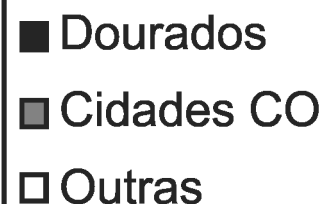
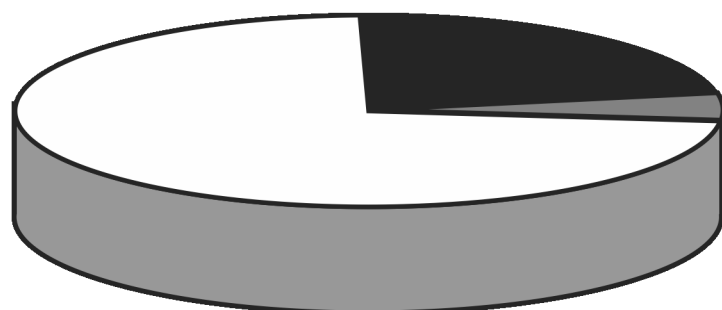


GRÁFICO 3 – Pregão 002/2008 para compra de peças de viaturas blindadas e não blindadas

Pregão 001/2008 - 28^o B Log - Sv Mnt Vtr Bld e não Bld

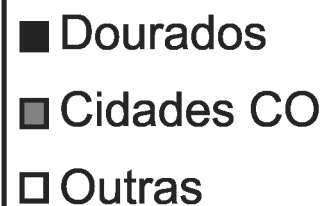
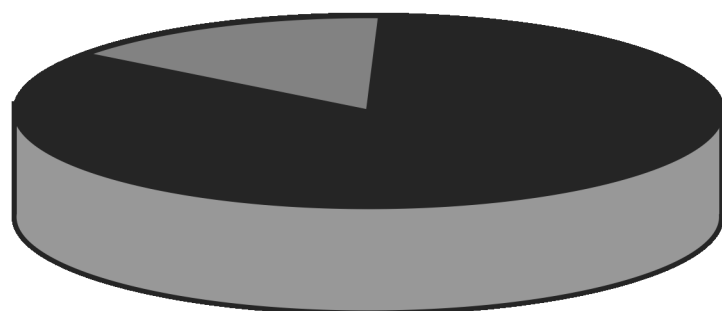


GRÁFICO 4 – Pregão 001/2008 para contratação de serviços de manutenção de viaturas blindadas e não blindadas

Pregão 006/2008 - 28^o B Log - Sv Mnt Vtr

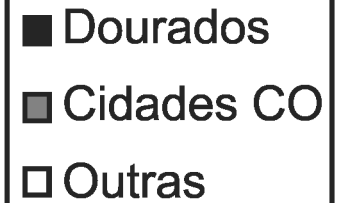
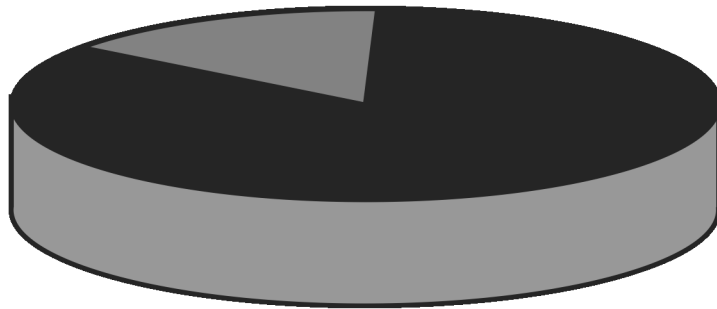


GRÁFICO 5 – Pregão 006/2008 para contratação de serviços de manutenção de viaturas blindadas e não blindadas

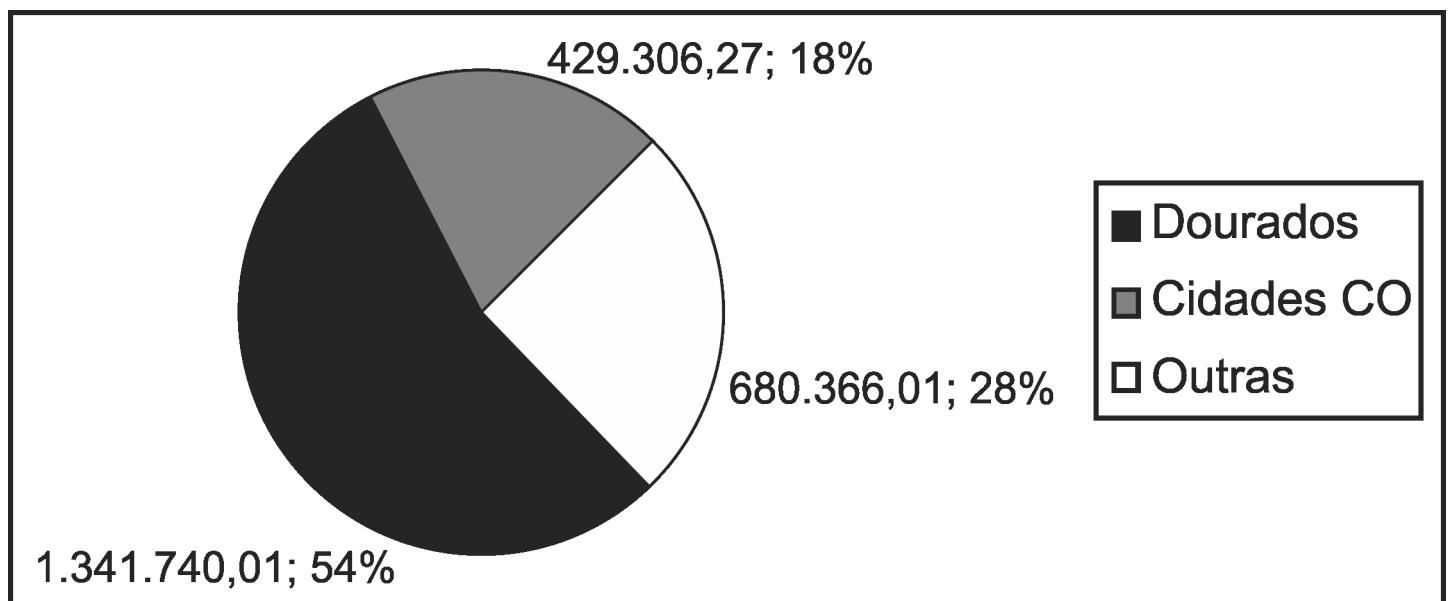


GRÁFICO 6 – Total licitado no 28^o Batalhão Logístico até agosto de 2008.

2.7 CONCLUSÃO SOBRE O PREGÃO ELETRÔNICO E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Definitivamente, com base nos preceitos constitucionais expostos, nos diplomas legais acerca de licitações e especificamente sobre o pregão, na pesquisa bibliográfica realizada e nos dados ilustrativos coletados anteriormente, é fácil a visualização que há uma grande viabilidade do pregão. Novos dados disponíveis no site do Comprasnet complementam o exposto neste artigo no sentido de enriquecer com mais dados consolidados o quão viável, eficiente, eficaz e efetivo é o pregão eletrônico na execução financeira e orçamentária dos recursos da União.

Permite de maneira mais simplificada o pleno cumprimento dos princípios legais das licitações. O pregão pode ser considerado há algum tempo como um instrumento de reforma da legislação sobre licitações. Primeiro, “consagrou-se dispositivo regulamentar que impôs como obrigatória a adoção do pregão, preferencialmente sob a forma eletrônica.” (FILHO, M., 2005, p. 9). Dando continuidade ao raciocínio, nova citação do mesmo autor, na seqüência das idéias expostas e de mesma página:

Em suma, pode-se esperar que, ao longo do tempo, a lei nº 8.666/93, e suas atualizações tornem-se um diploma cuja única utilidade normativa será a veiculação de princípios gerais. A disciplina concreta das licitações será efetivada por meio de diplomas específicos. E um papel fundamental caberá à figura do pregão.

Fruto da observação dos mais de quinze anos trabalhando com a administração pública constatei que parcela da iniciativa privada de determinadas localidades não desenvolve uma visão empreendedora e aberta às novas formas de negociar e auferir lucro, como trabalhar com licitações, pois se há barreiras culturais e/ou resistência às mudanças o processo pode ser prejudicado. Para o sucesso financeiro e mercadológico de qualquer empresa é crucial buscar novos nichos de mercado e novas formas de maximizar os recursos organizacionais na procura constante do lucro. Nesse contexto, trabalhar com licitações públicas é uma grande oportunidade de negócios, todavia é preciso quebrar algumas resistências, alguns paradigmas. Diante dos desafios da atualidade e do futuro, a organização que almeja se diferenciar no mercado deve desenvolver uma cultura organizacional forte por meio de mudanças no comportamento do seu recurso humano (RH), com o foco no cliente, a mudança e a concorrência passando a ser oportunidades ao invés de ameaças. A organização pode ter mudanças reativas ou proativas às novas situações que se apresentarem. A reativa não é interessante, pois ocorre tardiamente às mudanças internas ou externas, depois que estas ocorreram, acarretando danos ou perdas. A postura encontrada nas instituições líderes é a proativa, pois se antecipa à existência do problema ou desafio e procura evitá-lo ou neutralizá-lo.

3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA X ADMINISTRAÇÃO PRIVADA

O produto principal de uma Organização Militar (OM), fazendo uma comparação com a definição de negócio nas empresas privadas, é cumprir a missão constitucional das Forças Armadas de manutenção da soberania nacional, necessitando de um aporte logístico e administrativo que permita o máximo de apoio cerrado

às atividades finalísticas, ou seja, ligadas às ações operacionais adestramento e preparação militar. A missão da Administração de uma OM é desenvolver as atividades burocráticas e de apoio já comentadas anteriormente, necessárias ao adestramento operacional, a fim de manter um elevado nível de correção e eficiência na aplicação de parcela do orçamento público originado na LOA destinado ao Comando. Para tanto, depende de uma SALC bem estruturada para comprar e contratar. A visão é ser uma OM cuja Administração esteja sempre em condições de executar prontamente ou no menor prazo possível permitido nos limites legais, todos os recursos orçamentários e financeiros planejados, além dos extra-orçamentários recebidos esporadicamente, e de realizar a gestão dos recursos públicos federais recebidos de forma criteriosa e judiciosa.

3.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA GESTÃO DE MATERIAIS

Vários autores já definiram a gestão de materiais, com os conceitos e idéias principais girando em torno dessa atividade, além da sua inter-relação e interdependência com a administração de materiais, da produção, da cadeia de abastecimento, de logística, usando inclusive o just in time, dentre outros. Bertaglia (2003, p. 4-5) define a cadeia de abastecimento como um “conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar (onde) e para a data (quando) que os clientes e consumidores os desejarem”. Apresenta o fluxo de materiais e as diferentes organizações que participam desse processo. Obviamente tal conceito sofreu evoluções.

Apresenta uma visão mais ampla do que conhecemos como cadeia logística, esta, mais limitada à obtenção e movimentação de materiais e à distribuição física de produtos. Deve existir um alinhamento entre as decisões operacionais e aquelas que estrategicamente a organização persegue no médio e longo prazo.

Sobre o JIT, Slack et al. (2009, p. 355) nos traz que a filosofia-chave é a idéia de simplificação, produzindo bens e serviços somente no instante necessário, nem antes (para não virar estoque desnecessário, o que representa capital imobilizado), tampouco depois (pois o cliente esperaria tempo demais). Define de forma mais completa conforme a seguir:

Abordagem disciplinada que visa aprimorar a produtividade global e eliminar os desperdícios, possibilitando a produção eficaz em termos de custo, assim como o fornecimento apenas da quantidade necessária de componentes, na qualidade correta, no momento e locais corretos, utilizando o mínimo de instalações, equipamentos, materiais e recursos humanos. É dependente do balanço entre a flexibilidade do fornecedor e do usuário. É alcançado através da aplicação de elementos que requerem um envolvimento total dos funcionários e trabalho em equipe.

Dentro do contexto da área temática do estudo, a SALC de uma organização militar cumpre o papel de aquisição dos materiais e contratação dos serviços necessários à manutenção da vida vegetativa da UG voltada ao apoio

indispensável à atividade-fim. O Setor de Material (Almoxarifado) consolida os pedidos de material e de serviços necessários aos diversos setores, seções e repartições, reúne-os numa requisição, providencia a realização de uma pesquisa de preço no mercado, despacha o documento com o Fiscal Administrativo e este com o Ordenador de Despesas que fundamenta seu parecer, justificando a necessidade daquele procedimento administrativo. Em seguida, a requisição é encaminhada à SALC.

Diante da necessidade, cumprindo os diplomas legais e regulamentares internos, é providenciado (ou não) o procedimento licitatório correspondente. Na administração dos recursos governamentais é mais difícil seguir os preceitos do JIT, mas é possível fazê-lo quando se utiliza o pregão eletrônico para confecção de uma ata de registro de preços, cuja única finalidade é cumprir a exigência precípua de licitar para que seja possível comprar ou contratar posteriormente na gestão pública, por meio da celebração de uma ata, na qual ficará registrado o valor unitário e global de cada item integrante do(s) objeto(s) licitado(s) dentro da vigência de até 12 meses. Quando a UG recebe o crédito (dotação orçamentária) pode fazer a aquisição de forma breve e tempestiva. Para tanto é necessário um planejamento estratégico e gerencial no sentido de prever com o máximo de antecedência as demandas existentes. Somente com tal visão poderá ser possível à SALC cumprir suas atribuições na busca do princípio legal da eficiência e da economicidade. Caso contrário iniciará a etapa preparatória (fase interna) somente após a decisão do agente diretor, o que acarretará mais tempo para a chegada do material às mãos dos requisitantes. Realizado o processo administrativo correspondente (licitação, dispensa de licitação, inexigibilidade, ...) a SALC realiza os empenhos conforme o despacho do OD no nota de movimentação de crédito recebida do escalão superior. Respeitado o limite para a entrega dos bens e/ou serviços, o almoxarifado recebe o material e o estoca, informando aos requisitantes a chegada do pleito anterior dos mesmos.

Junto ao material entregue ou após a prestação e serviço contratada, a nota ou cupom fiscal (eletrônica ou não) será despachada pelo OD para registrar a autorização de pagamento, de acordo com as informações do setor de material. Na sequência, é encaminhado o documento ao Setor Financeiro (Tesouraria) para que proceda ao registro da liquidação da despesa e o consequente pedido de numerário para efetuar o pagamento justo e devido, por meio de ordem bancária, ao fornecedor. Todas as etapas são cumpridas seguindo a cultura e princípios éticos da Administração Pública, além da correção nos procedimentos burocráticos previstos, buscando sempre agir com excelência, proatividade, dinamismo, iniciativa, equilíbrio, probidade, responsabilidade, idoneidade, etc, não esquecendo de respeitar as características sazonais e regionais que possam impactar em alguma das etapas da aquisição/contratação.

3.2 POLÍTICAS, PRÁTICAS E TÉCNICAS DE AQUISIÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O modus operandi das aquisições numa UG é detalhado e orientado na literatura existente na administração pública, especificamente no âmbito do Exército Brasileiro (EB) e no Tribunal de Contas da União (TCU), devendo

seguir o preconizado na legislação comum de livre acesso à população e em legislações internas reguladoras do assunto na Instituição. Existe um regulamento de administração e instruções gerais sobre licitações e contratos no âmbito do Exército Brasileiro, leis nº 8.666/93, 10.520/2002, 123/2006 e suas atualizações, acórdãos e súmulas do TCU, além dos decretos e medidas provisórias relativas às licitações na gestão dos recursos públicos, como o decreto 5.450 e 5.504/2005, etc. Há também boletins informativos mensais do órgão de apoio setorial no Exército por meio das Inspetorias de Contabilidade e Finanças, além de mensagens comunica no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e Sistema de Cadastramento Único do Governo Federal (SICAF). Em cada documento podem ser extraídas as responsabilidades, atribuições e os encargos dos agentes executores que integram a SALC.

Existe um órgão de direção setorial que determina a realização anual de simpósio administrativo abordando os diversos aspectos relevantes sobre cada função na administração de uma UG do EB, incluindo todas as seções ligadas ao pagamento de pessoal da ativa, inativos e pensionistas, recursos financeiros, materiais e patrimoniais em geral, incluindo ainda a logística de alimentação da tropa. Complementarmente, no tocante à formação de Pregoeiros, a setorial contábil responsável pela orientação e auditoria da nossa OM, está sediada em Campo Grande, MS, e anualmente realiza um ou mais cursos de capacitação. A formação dos pregoeiros é fundamental na continuidade da capacitação do capital intelectual na administração pública nas atividades ligadas às aquisições de materiais e contratações de serviços considerados comuns, com ênfase na tecnologia da informação quando falamos de pregão eletrônico.

3.3 ANÁLISE SWOT

Os quadros abaixo refletem a visão da aplicação da análise SWOT (Ambiente interno: pontos fortes, pontos fracos; ambiente externo: oportunidades e ameaças) por Chiavenato e Matos (2009). Vamos preencher alguns indicadores propostos, considerando a administração pública federal na esfera da UG em Dourados e região.

CATEGORIAS	AMEAÇAS (situação existente)	OPORTUNIDADES (situação desejável)
<i>Fidelidade à filosofia empresarial</i>		Ações individuais alinhadas com a instituição.
Foco no cliente		Antecipar ao máximo as necessidades comuns no ano, dando atenção maior nas demandas esporádicas e sazonais.

Parceria / terceirização		Parceria com a SALC do 28º B Log para pregões SRP em conjunto ou aproveitando extraordinariamente ("carona").
Estrutura organizacional		É simples e enxuta.
Flexibilidade / descentralização / delegação	Alguns tendem a confundir flexibilidade com irregularidade, precisando assessoramento e orientação da SALC, tomando tempo.	
Informação/comunicação		Existe website de intranet da UG, contribuindo na disseminação das informações gerais e comunicação.
Velocidade nas decisões	Há algumas que demoram.	A maioria das decisões são ágeis.
Valorização humana e profissional		Há plano de carreira e de promoções definidas, além de oferta de capacitação em várias áreas.
Tecnologia		Sistemas informatizados institucionais desenvolvidos e integrados 100% por software livre.
Custos		Iniciou a gestão de custos por meio de sistema institucional.

QUADRO 2 – Análise do ambiente interno.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de (2009, p. 13)

CATEGORIAS	FRAQUEZAS	FORÇAS	SITUAÇÃO
DESEJÁVEL			
Imagem		X	
Qualidade total		X	
Produtividade		X	
Estrutura organizacional		X	Manter o previsto no regulamento de administração.
Estilo gerencial	X		Há necessidade de maior desenvolvimento no processo decisório.

Relacionamentos com públicos relevantes	X		Maior adesão dos empresários e das autoridades civis aos convites feitos.
Liberdade de expressão / criatividade	Liberdade de expressão	Criatividade	Maior estímulo e valorização à criatividade.
Delegação		X	
Divulgação institucional (imagem pública)		X	Existe um Centro de Comunicação Social no EB.
Qualificação profissional		X	EB oferece cursos de capacitação em várias áreas.
Recursos financeiros	X		Época eleitoral e influências políticas reduzem alocação de recursos.
Fontes de matéria-prima (fornecedores)	X		Necessidade de maior participação local e regional nas licitações.
Custos	X		Possui sistema de gestão de custos.

QUADRO 3 – Forças e fraquezas da atuação global.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de (2009, p. 13)

Complementando o quadro, no tocante à quantidade de licitações realizadas e de itens em cada uma destas, verificou-se que houve um tempo muito grande para encerrar os pregões eletrônicos para confecção de ata de registro de preços quando tinha mais de 200 itens. Face o observado e discutido (brainstorming) com os integrantes da SALC está sendo alterada a sistemática para o ano corrente: menos itens em cada licitação, buscando licitar por tipo de item / despesa. Em conseqüência, haverá um aumento na quantidade de licitações realizadas. Tal medida se fez necessária a fim de facilitar o controle da documentação de habilitação recebida e a fim de arquivá-la de forma mais ordenada. É realizado anualmente visitas de orientação técnica da setorial contábil à qual a UG está vinculada, simpósios de administração entre fev. e abr., e visitas de orientação técnica regionais a cada dois anos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas organizações militares do EB e demais unidades gestoras de recursos públicos na esfera federal, a realidade da gestão de materiais está alinhada com os conceitos estudados durante a formação acadêmica oferecida

pelos cursos de Administração de Empresas e de Ciências Contábeis da UNIGRAN. Portanto, há uma perfeita sincronia entre a teoria dos bancos escolares com a prática administrativa e contábil executada pelas UG. A estrutura administrativa da Brigada Guaicurus, particularmente pela experiência na Seção de Aquisições, Licitações e Contratos, além da participação constante das reuniões acerca das decisões pertinentes à aplicação dos recursos orçamentários, contribuíram efetivamente para a melhor visualização sistêmica, pois facilitou a correlação entre a teoria e a prática ao relacionar o conteúdo programático com o que foi visto nas repartições da organização militar, além de possibilitar a consulta aos arquivos e processos de compras.

A pesquisa à época foi muito facilitada pelos agentes e auxiliares que compõem a estrutura administrativa da organização. A pesquisa foi de capital importância para a consolidação da formação acadêmica, pois proporcionou a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos colhidos durante o desenvolvimento do curso universitário e possibilitou arraigar o conhecimento acerca da gestão de materiais, especificamente no tocante ao processo de compras na administração pública federal.

Na confecção do presente artigo, os procedimentos técnicos utilizados foram: pesquisas bibliográfica, documental e de levantamento de dados. Nas duas primeiras buscaram-se em livros de leitura corrente, artigos científicos disponíveis na mídia eletrônica, documentos oficiais, publicações administrativas e regulamentos para um embasamento teórico consistente para a confecção da revisão teórica. Levantamento de dados com a finalidade de trazer à tona informações do processo de compras organização militar do Exército Brasileiro.

REFERÊNCIAS

- ARNOLD, J.R.Tony. Administração de materiais: uma introdução. Tradução: RI-MOLI, Celso; ESTEVES, Lenita R. São Paulo: Atlas, 1999.
- BARCHET, Gustavo. Direito Administrativo: questões da ESAF com gabarito comentado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BRASIL. Decreto nº 3.555, de 08 de agosto de 2000. Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br>>. Acesso em: 04 ago. 2009.
- _____. Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br>>. Acesso em: 04 ago. 2009.
- _____. Decreto nº 5.504, de 05 de agosto de 2005. Estabelece a exigência de utilização do pregão, preferencialmente na forma eletrônica, para entes públicos ou privados, nas contratações de bens e serviços comuns. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br>>. Acesso em: 04 ago. 2009.
- _____. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br>>. Acesso em: 04 ago. 2009.
- _____. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Lei do Pregão. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br>>. Acesso em: 04 ago. 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade. Barueri: Manole, 2009.
- COMPRASNET. Notícias. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br>>. Acesso em: 30 out. 2009.
- CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N. Just in time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- DIAS, Marco Aurélio P. Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- DRUCKER, Peter F. O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade. São Paulo: Nobel, 2002.
- FILHO, Marçal Justen. Pregão: comentários à legislação do pregão comum e eletrônico. São Paulo: Dialética, 2005.
- FRANCISCHINI, G. Paulino; GURGEL, Floriano do Amaral. Administração de materiais e do patrimônio. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- GOODFELLOW, Robin. Planejamento dos Recursos da Manufatura – MRP II. Tradução: MELLO, Sônia. 2ª ed. São Paulo: IMAM, 2003.

HELLER, Robert. Entenda e ponha em prática as idéias de Peter F. Drucker. Tradução: MANTOVANI, Rafael. Série sucesso profissional: negócios. São Paulo: Publi-folha, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 32ª ed. Atualizada por AZEVEDO, Eurico de Andrade;

ALEIXO, Délcio Balestero; FILHO, José Emmanuel Burle. São Paulo: Malheiros Editores, 2006.

SLACK, Nigel. et al. Administração da produção – edição compacta. 1ª ed. 12ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

VIANA, João José. Administração de materiais: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000.

O marketing aplicado na saúde

El marketing aplicado a la salud

Luciene Moesch Köche¹

Marcelo Ioris Köche²

Alessandro Schneider³

Resumo

Esse artigo analisa a importância do marketing e suas principais ferramentas mercadológicas para empresas na área da saúde, possibilitando resultados positivos relacionados à melhoria no atendimento e no merchandising, vendas de produtos e também tornar a empresa mais competitiva, diminuindo o impacto da concorrência. Apesar das ferramentas mercadológicas existirem a muito tempo, poucas empresas da saúde fazem uso delas, como uma forma de gerar vantagens competitivas para a diferenciação perante seus concorrentes. A concorrência leva as empresas a buscarem expansão em novos mercados, utilizando recursos que podem superar seus concorrentes, como uma nova forma de abordar o cliente, produtos e serviços novos, qualidade no atendimento, são recursos que não requerem muito investimento, mas que fazem toda a diferença em uma empresa, que podem ser usadas para aumentar o faturamento da empresa, atrair novos clientes e reter clientes antigos. Lembrando que as ferramentas mercadológicas devem ser utilizadas sem ferir os princípios éticos da profissão e sim como uma maneira de influenciar o cliente no momento da escolha entre uma ou outra organização.

Palavras-chave: marketing, saúde, ferramentas mercadológicas.

Abstract

This article examines the importance of marketing and its key marketing tools for companies in healthcare, enabling positive outcomes related to improvements in attendance and merchandising, product sales and also make the company more competitive, reducing the impact of competition. Despite the marketing tools are a long time, few companies make use of the health of them, as a way of creating competitive advantages for the differentiation with its competitors. Competition drives companies to seek expansion into new markets, using resources that can overcome its competitors, as a new way of approaching the client, new products and services, quality of care, are resources that do not require much investment, but they are all the difference in a company, which can be used to increase the turnover of the company, attract new customers and retain old customers. Recalling that the marketing tools should be used without hurting the ethical principles of the profession, but as a way to influence the customer at the choice between one or another organization.

Keywords: marketing, health, marketing tools.

¹ Especialista. Professora do Curso de Produção Publicitária do Centro Universitário da Grande Dourados – UNIGRAN –.

² Mestre. Diretor do Ensino a Distância do Centro Universitário da Grande Dourados – UNIGRAN

³ Doutorando. Professor do Curso de Produção Publicitária do Centro Universitário da Grande Dourados – UNIGRAN

Introdução

“Marketing é uma palavra inglesa derivada de market, que significa mercado. É utilizada para expressar a ação voltada para o mercado. Assim, entende-se que a empresa que pratica o marketing tem o mercado como a razão e o foco de suas ações” (DIAS et al. 2003, p. 2). Na visão de Kotler (2001, p.30), “o marketing é um processo social por meio do quais pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Assim, o papel do Marketing é conquistar e manter clientes. Através da compreensão das necessidades, valores e desejos do consumidor que se pretende atingir, agindo de forma mais eficaz neste atendimento que seus concorrentes (MINADEO; SELLES, 2006).

Com o aumento da concorrência, as empresas procuram novas formas para tornarem mais competitivas, atrair seus clientes, vender seus produtos, buscando melhorias na qualidade de serviços através das ferramentas mercadológicas, conhecendo através do feedback com os consumidores, como adequar seus produtos e serviços, seus clientes e com isso obter melhor lucratividade.

Segundo Dias et al. (2003), as mudanças nos cenários demográficos e tecnológicos, iniciadas há três décadas, viram triunfar o novo consumidor, com mudanças substanciais em seu comportamento como cliente, em seus desejos, suas necessidades e, conseqüentemente, em seu estilo de vida, o que fez demandar produtos ou serviços com uma melhor relação custo e benefício. Não sendo diferente na área da saúde que tiveram de se adequar a esse novo mercado, mostrando qualidade de serviço, eficiência e eficácia.

Clarke (2001) explica que a concorrência eleva as expectativas dos consumidores, devido à possibilidade maior de escolha e comparação entre as empresas, tornando-se mais exigentes e indagando mais à empresa sobre os benefícios oferecidos pela mesma.

A concorrência leva as empresas a buscarem expansão em novos mercados, tornando a competitividade entre elas cada vez mais acirrada, pois dificilmente encontram-se mercados em que a empresa atua sozinha (ITALIANI, 2006).

Este artigo tem como objetivo, contribuir com melhorias no atendimento e na eficácia da propaganda, demonstrando a importância do marketing e como as ferramentas mercadológicas podem influenciar e gerar vantagens competitivas às empresas na área da saúde. As melhorias de serviços possibilitam alcançar resultados positivos e contribuem na conquista da preferência, na confiança e na fidelidade dos clientes da empresa, além de atrair novos clientes e tornar a empresa mais atraente e competitiva, sem, contudo ferir os princípios éticos da profissão.

No século XX, no pó a era da produção, onde prevaleciam as formas de produção, o volume e o produto; era das vendas, em que prevaleciam os esforços de vendas, em função do grande volume de oferta e a era do marketing, na qual prevalece à busca pelo atendimento das necessidades e dos desejos dos consumidores e pelo começo da preocupação com a fidelização do cliente (LAS CASAS, 2006).

Boone e Kurtz (1998), explica que marketing é um processo e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, organizações e eventos para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais e tem como objetivo vender, promover e criar.

As decisões e as ações específicas do marketing compõem o composto de marketing ou mix de marketing que consiste em um conjunto de quatro ferramentas principais utilizados na criação de valor para o cliente: preço, promoção, ponto de distribuição e o produto (DIAS, 2003), que devem se adequar à realidade das organizações da área da saúde.

Por sua vez, Caproni (2004) define o mix de marketing como: “o ponto de partida para identificar os problemas e propor as soluções para o seu consultório, clínica, laboratório, farmácia ou hospital no mercado”.

De acordo com o Italiani (2006) o preço baseado no valor é onde se compara preço e qualidade, os clientes-alvo fornecem a informação espontânea ou induzida sobre sua percepção do que lhes traz valor. De posse desta informação a empresa estabelece seu preço, adequando seus custos, entregando ao cliente um produto mais competitivo quando comparado aos seus concorrentes. Devido à dificuldade de atingir maior número de clientes pelo alto preço do produto, o uso de estratégias de ampliação de produtos para baixo reduzindo assim seu preço, através de redução de tamanho, quantidade ou características podem ser usadas como forma de atingir um número maior de clientes.

Italiani (2006) comenta que todos que compram um produto ou um serviço, verificam que o mesmo possui certo impacto sobre sua renda pessoal e podem classificar então os clientes em quatro principais quadrantes de fidelização:

Compradores de preço: não avaliam qualidade ou benefícios e sim apenas o baixo custo. Este tipo de consumidor é caracterizado por hospitais, secretárias de saúde e a população de baixa renda.

Compradores de conveniência: este tipo de comprador não vê diferencial significativo para comprar o produto, mesmo que o impacto do preço seja pequeno. As compras de similares ou genéricos entram no segmento, para produtos genéricos a identidade e a confiança com determinada marca ajudam no momento da aquisição do medicamento.

Compradores de relacionamentos: Estes são os clientes que as empresas querem possuir, pois conseguem verificar a diferenciação de um produto para outro, e decidem por adquirir quase sempre a mesma marca e produto. As empresas buscam cada vez mais o relacionamento com este consumidor para poder aumentar a lembrança pelo uso de determinado produto.

Compradores de valor: Medicamentos de lançamento ou aqueles que possuem um preço alto devido a sua maior tecnologia estão nesta categoria de clientes, que realmente representam o foco das empresas, principalmente para aquelas que desenvolvem pesquisa clínica e tem altos gastos de investimentos com isto.

Existem várias formas promocionais possíveis de serem usadas na comunicação de serviços de saúde, a propaganda é uma delas que é uma forma de divulgação que possua um patrocinador identificado. A ajuda profissional é sempre muito interessante, mas é fundamental explicar as agências de propaganda contratada as peculiaridades dos serviços de saúde e os cuidados necessários ao elaborar ações de comunicação nesse setor (MINADEO; SELLES, 2006).

Para Churchill; Peter (2000), as promoções de vendas são normalmente projetadas para impelir rapidamente as vendas e criar lealdade. A promoção de vendas normalmente ocorre em conjunto com a propaganda ou a venda pessoal. Como exemplo ofertas de descontos por tempo limitado, brindes, abatimentos posteriores, folhetos informativos contendo dicas sobre a alimentação, orientações sobre o uso racional de medicamentos, muitas vezes, desempenham um papel importante ensinando os clientes a como utilizarem melhor o serviço que acabou de adquirir. Porém é importante observar que a promoção de venda consiste no objetivo apenas de aumentar as vendas e é normalmente usada por tempo determinado, enquanto o merchandising deve ser constante e ter uma filosofia aliada ao produto.

A comunicação na área de saúde, talvez seja um dos aspectos do composto de marketing que mais sofreu modificações nos últimos anos. Devido à característica que os serviços de saúde são individualistas, já que o produto varia de acordo com a necessidade de cada cliente, é necessário criar uma forte imagem profissional, pois é através dela que o cliente consegue visualizar o serviço mais adequado para atender às suas expectativas (MINADEO; SELLES, 2006).

Para Las Casas (2006), a comunicação no ponto de venda, ou também chamada de merchandising, tem um alto impacto, sendo que alguns casos até 80% das decisões de compra são feitos no ponto de venda, isto caracteriza a necessidade de oferecer o produto certo, no lugar certo, no tempo certo, em quantidades certas, a preço certo e com apelos visuais, sonoros ou qualquer outra técnica que chame a atenção do consumidor.

Segundo Minadeo; Selles (2006), para que se obtenha um resultado satisfatório nos esforços de cada divulgação é preciso que se desenvolva um plano de comunicação, cada cliente fidelizado pelo serviço representa um novo propagandista, por isso nos serviços de saúde é tão importante manter um cadastro com o máximo de informações pertinentes sobre cada cliente.

De acordo com Minadeo; Selles (2006), o ponto é componente do composto de marketing cada vez mais relevante, e se refere a um conjunto de elementos que objetivam tornar o serviço ou produto disponível ao cliente onde quer que ele esteja no maior horário e acessibilidade possível. Os serviços de saúde podem ser classificados de escolha por conveniência, como exemplo uma clínica com foco em uma clientela mais classe média a média alta, deverá estar mais atenta á disponibilidade de estacionamento ou estacionamento próprio.

Segundo Italiani (2006), o ponto deve se escolhido após conhecer quem será o seu público-alvo. Para tanto é necessário conhecer faixa etária, o poder aquisitivo, o sexo, se esse público trabalha ou estuda próximo ao seu ponto, sendo também importante ter conhecimento se existem locais considerados decisivos, e o quanto à localização influencia o momento de compra.

“A empresa localizada próximo a uma região de alta concentração de concorrentes fica mais fácil à diferenciação percebida do atendimento pessoal e serviços, o gestor deve focar seus investimentos na diferenciação do atendimento pessoal e nos serviços prestados” (ITALIANI, 2006, p. 173).

Para Italiani (2006), “a diferenciação do produto è considerada uma das características mais fundamentais do marketing e pode ser dividida para o segmento da saúde em duas categorias, diferenciação funcional e diferenciação emocional”.

A diferenciação funcional está relacionada às empresas que modificam seus produtos ou serviços para diferenciar dos concorrentes, através critérios mensuráveis comparando com os produtos e serviços existentes, sendo que os produtos e os serviços na área da saúde estão relacionados à eficácia do produto, efeitos colaterais, posologia, forma farmacêutica, ética, confiança e profissionalismo. Quanto à diferenciação emocional é quando a uma concorrência muito forte ou quando nos produtos quase não há diferenças um dos outros, como exemplo as farmácias, que tem vários medicamentos com mínimo de diferença entre eles, então as empresas recorrem ao emocional do cliente como, a imagem da empresa, o relacionamento com a classe médica, a prestação de serviços e a indicação pelos pacientes (ITALIANI, 2006).

Algumas diferenças nas características entre serviços e produtos na área da saúde na visão de (KOTLER, 2002):

Perecibilidade: na característica serviço, não pode ser estocado, estoque em serviços significa fila, já nos produtos, os medicamentos podem ser estocados e usados num momento posterior.

Intangibilidade: nos serviços, apesar de não ter propriedades sobre o serviço, a ação e a prestação de serviço do profissional da saúde, podem influenciar na satisfação do cliente, nos produtos, como por exemplo, os medicamentos podem ser analisados através da marca, bula, embalagem.

Inseparabilidade: na característica serviço, é a interação fornecedor-cliente, como o farmacêutico e o cliente que adquire o remédio, na característica produto, a relação entre produção e cliente é nula.

Heterogeneidade: são serviços que podem mudar com o tempo, principalmente no quesito qualidade, cada farmacêutico ou médico tem dificuldade de manter o mesmo padrão de serviço, já na característica produto, os medicamentos que passam pelo Controle de qualidade não sofre alterações.

Na prestação de serviços o fator mais importante é diferenciar-se pela qualidade, para tanto, ter clientes satisfeitos é preciso oferecer serviços bem feitos, para que os mesmos voltem e incentivem outras pessoas a visitarem sua empresa, dessa forma aumenta o círculo de clientes e com isso os lucros (LAS CASAS, 2006).

As empresas devem dar maior ênfase na satisfação de seus clientes, através de uma avaliação conhecendo suas necessidades e desejos, demonstrando seu interesse por ele, quanto mais satisfeito melhor será suas recomendações e indicações, já clientes insatisfeitos podem passar uma imagem negativa da empresa (LAS CASAS, 1999).

A visão de qualidade do consumidor, como explica Slack; et al, (2002), é determinada pela expectativa do consumidor e a percepção que eles têm sobre produto ou serviço. Dessa maneira o consumidor consegue avaliar a qualidade do produto ou serviço, fazendo uma comparação com as suas expectativas sobre o produto ou serviço percebendo como ele desempenha.

De acordo com Kotler (2002, p. 53): “Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”.

Se a experiência com o produto ou serviço foi melhor do que a esperada, explica Slack; et al, (2002) então o consumidor está satisfeito e a qualidade é percebida como sendo alta, mas se o serviço ou produto que ofereço é menos que o esperado, então a qualidade é baixa e o consumidor pode estar insatisfeito. Quando o consumidor recebe o esperado pelo produto ou serviço, então corresponde às expectativas. Existem alguns fatores que podem influenciar na expectativa do consumidor e a percepção que ele tem sobre o serviço recebido, que podem também ajudar a entender como é qualidade percebida e solucionar problema referente à qualidade de seu produto ou serviço, buscando sempre a opinião de seu cliente para que não haja resultado negativo.

Para Gordon (1999), “a parceria com os clientes surgem através do compartilhamento de benefícios durante uma vida, obtidos com a identificação e criação de novos valores com clientes individuais, através de um processo contínuo”. Mas fazer com que o cliente externo venha para dentro da empresa, definindo ele mesmo seus próprios interesses é necessária uma contínua colaboração entre os fornecedores, rede de varejo e clientes internos selecionados, criando assim uma estrutura para compartilhar valores mútuos, através de independência e alinhamento organizacional.

Gordon (1999) afirma que com o marketing de relacionamento, entende-se que o cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. Assim, o valor é criado com os clientes e não por eles, procurando criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre os produtos e o consumidor. Reconhecer o papel fundamental que os clientes individuais têm, não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam.

Antes se esperava que as empresas identificassem e fornecessem esse valor a partir daquilo que elas consideravam como um produto. A partir de observações feitas na área da saúde que é um setor se caracteriza com fatores bem peculiares e de grandes diferenças se comparado aos outros comércios. Por se tratar da área da

saúde, além de vender, são necessários conhecimentos técnicos nessa área e habilidade específica para aplicar injeções, aferir a pressão, diagnosticar e outras atividades específicas da área. (CORRÊA, 2004).

Acabou o tempo de ver em cada pessoa um cliente; chegou à hora de ver em cada cliente uma pessoa. Todas as organizações estão descobrindo o valor do cliente como fator de ganho e de sobrevivência e algumas estão também preocupadas em dar a ele o respeito que lhe é devido como pessoa humana. As empresas devem objetivar tratar seus clientes de forma individualizada possibilitando assim a formação de um relacionamento comercial duradouro com eles, através do marketing de relacionamento que é um novo paradigma de marketing (SANTOS, et al. 2005).

Se um cliente não foi plenamente atendido em suas necessidades básicas ou fisiológicas, ou seja, encontra-se frio, sede ou calor as necessidades de níveis superiores como relacionamento interpessoal e status não despertarão nenhuma motivação nesse cliente. As estratégias de atendimento têm que observar as hierarquias de prioridades das pessoas de forma a oferecer a cada grupo cliente-paciente um conjunto de benefícios compatíveis com sua hierarquia de necessidades. Precisamos levar em conta que a motivação de um cliente está vinculada a busca pelo atendimento do grupo de necessidades ainda não satisfeitas, (LIMA, 2007).

É possível entender melhor o que atrai um cliente, em certos momentos o atendimento é o ponto-chave e faz com que a organização tenha muito mais cuidado nos treinamentos realizados. Muitas entendem que a melhor forma de atender ao consumidor é apenas ofertar um produto, esquecendo do atendimento, um serviço fundamental e que pode ser o grande diferencial para a decisão do cliente. É possível que algumas organizações entendam que o treinamento é formatar um padrão de atendimento, e que após implantar esta solução muitos clientes deixam de adquirir sua marca, e a empresa não compreende os motivos (MENSHEIN, 2007).

Trabalhar ao lado do cliente e com o cliente é fundamental para as organizações, trazendo inovações constantes, abrindo oportunidades e até mesmo melhorando o relacionamento entre o cliente e a organização. Para melhorar o serviço de atendimento deve ser estabelecido um padrão que envolve a ética, educação e respeito, e lidar com cada cliente é diferente, e quando uma organização entende que cada cliente é único e diferente, oferece soluções mais adequadas ao mesmo (MENSHEIN, 2007).

Segundo Blesa (2008), estamos passando por várias mudanças na área da saúde, por exemplo, legislação, comportamento do consumidor e variações nos tipos de serviços, por essa razão o modelo que é importante hoje pode ser relevante amanhã, por isso à necessidade de mudanças e planejamentos para prosperar num futuro próximo.

3 Resultados e Discussão

Percebe-se através deste estudo a necessidade cada vez maior das organizações na área da saúde investir nas ferramentas mercadológicas para poderem atrair e manter clientes, através da diferenciação perante seus concorrentes.

Através de Italiani (2006) é possível confirmar que o marketing na área da saúde ainda é provido de lacunas, pois são poucos os estudos direcionados especificamente a este setor.

Independente das características desta empresa, toda organização, mesmo as sem fins lucrativos comentadas por Kotler (2002), podem usufruir positivamente das ferramentas mercadológicas.

Baseado no composto de marketing citado por Las Casas (2006), as estratégias de preço, ponto, promoção e produto são e deve m ser aplicadas com o intuito de oferecer valor agregado aos seus consumidores através da identificação destas necessidades. Churchil e Peter (2003) reforçam essa idéia, lembrando que as empresas podem oferecer valor superior fornecendo melhores serviços, estabelecendo marcas significativas ou estratégias de preço com objetivo de superar seus concorrentes.

Os profissionais da área de saúde, entre eles os farmacêuticos, médicos, fisioterapeutas há muito tempo se caracterizam pelo isolacionismo administrativo como afirma Minadeo e Selles (2006), movidos pela crença que o sucesso profissional e empresarial estaria assegurado unicamente, pela competência no exercício profissional.

Cabe finalmente ressaltar que empresas relacionadas à saúde estão inseridas em um mercado local e globalizadas, caracterizado inclusive pelo aparecimento cada vez maior de franquias e a surgimentos de novas tecnologias científicas aplicadas a esse tipo de organização, sendo que vencerão aqueles que apresentarem diferenças de qualidade e eficiência. Sensibilidade e ética podem e devem ser aprimoradas através do uso das mais diversas ferramentas do marketing.

Conclusões

Esse artigo teve como objetivo, desenvolver conceitos mercadológicos que podem ser usados em empresas da área da saúde, para promover e fornecer bens e serviços a seus clientes, com intuito de melhorias no setor de atendimento, vendas e relacionamento cliente-empresa.

É importante ressaltar que o trabalho não busca incentivar que farmacêuticos, médicos, fisioterapeutas ou gestores de empresas da área da saúde, usem as ferramentas mercadológicas com o simples objetivo de aumentar vendas de medicamentos, produtos e serviços, sem observar as regulamentações e limitações impostas pelos Conselhos e órgãos competentes de fiscalização.

Com a aplicação do marketing nas empresas relacionada à saúde o cliente irá se beneficiar através de produtos mais aperfeiçoados, melhores atendimentos, facilidade na hora da compra, proporcionando assim uma visão mais positiva da farmácia, clínicas, hospitais enquanto que para as empresas resultará em melhorias de serviços, visando o crescimento, a lucratividade e conquista de mais clientes na empresa.

Buscou-se nesse trabalho, demonstrar a importância de aplicar as ferramentas mercadológicas nas farmácias, hospitais, clinicas e como podem influenciar na escolha entre uma ou outra empresa, no momento que cliente busca decidir pelo melhor atendimento, serviço ou compra.

REFERÊNCIAS

- BLESSA, Regina. Merchandising Farma: A farmácia do futuro. Cengage Learning: São Paulo, 2008, 208 p.
- BOONE, Lois E.; KURTZ, David L. Marketing Contemporâneo. Rio de Janeiro: LTG, 1.998, 564 p.
- CAPRONI, Roberto; CAPRONI, M. José; CORREA, M. M. Cilene. Marketing Aplicado à Saúde. Ano VI - nº 90 - Setembro de 2004.
- CLARKE, Greg. Marketing de Serviços e Resultados. Tradução Eduardo Lasserre. São Paulo: Futura, 2001, 236 p.
- CHURCHILL, Gilberto A.; PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para o cliente. Tradução Cecília Camargo e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000, 649 p.
- CORRÊA, Gisleine B. Fregonese. Comportamento do Consumidor e a Qualidade no Atendimento do Varejo Farmacêutico. VII Semead (Seminários de Administração da FEA). USP- São Paulo, ago. 2004.
- DIAS, Sergio Roberto et al. Gestão de Marketing. São Paulo: Saraiva, 2003, 539 p.
- GORDON, Ian. Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas. São Paulo: Futura, 1999, 352 p.
- ITALIANI, Fernando. Marketing Farmacêutico. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006, 292 p.
- KOTLER, Philip. Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. Tradução de Cristina Bazán. 10. ed. São Paulo: Futura, 2001, 320 p.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução de Cristina Bazán. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002, 725 p.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 2006, 528 p.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Qualidade Total em Serviços. São Paulo: Atlas, 1999, 232 p.
- LIMA, Ari. Marketing na Saúde: Atendendo necessidades. 18 de jun. 2007. Disponível em: < <http://groups.google.com.br/groups/marketing-pessoal-para-medicos>. Acesso em: 08 de fevereiro 2008.
- LOVELOCK, Cristofher; WRIGHT, Lauren. Serviços: Marketing e Gestão. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva 2001, 416 p.
- MENSHHEIN, Rafael Maurício. Qualidade e o Atendimento em marketing. 30 out. 2007. Disponível em: < <http://www.rmmmarketing.wordpress.com/>. Acesso em: 12 fev. 2008.
- MINADEO, Roberto; SELLES, Alice. Marketing para serviços de Saúde: um manual de talento e bom senso. Rio de Janeiro: Cultura Médica, 2006, 205 p.
- SANTOS, Grace Peres; BARBOSA, Michele Silva; YUK, Caroline Silva; SANTOS Elaine Garcia. Individualização do atendimento de clientes/pacientes: Aplicando o conceito de Marketing de Relacionamento na área da saúde e os "momentos da verdade. FCD/UFPEL.2005. Disponível em: < <http://www.ufpel.edu.br/>. Acesso em: 20/03/2008.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. Administração da produção. Trad. Ailton Brandão Filho. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002, 754 p.

Análise do processo de diversificação e agregação agroecológica do assentamento Itamarati-MS

Análisis del proceso de diversificación y agregación agroecológico del "assentamento" Itamarati/MS

Mariluci Foresti Neves¹
Leonardo Lúcio Amorim Mussury²
Rosilda Mara Mussury³

Resumo

Esse trabalho demonstra o benefício social da organização de um grupo de agricultores e agricultoras familiares do assentamento Itamarati no município de Ponta Pora, MS, que com todos os obstáculos enfrentados no início do projeto de reforma agrária, se uniram em busca de alternativa sustentável para o desenvolvimento do assentamento, buscando seguir outro caminho com os objetivos da agricultura familiar, produção de alimento, diversificação da propriedade, respeito ao meio ambiente, independência quanto a utilização de insumos externos para a produção agrícola, agregação de valor, comercialização justa dos produtos por eles fabricados e renda digna para viver com qualidade de vida no campo envolvendo toda a família nos processos de produção e organização social conhecida como ciência agroecológica. Evidencia-se nesse processo o papel da mulher que era vista pela sociedade como mera ajudante do esposo e não como parceira no processo de construção e conquistas de uma reforma agrária possível com resultados satisfatórios para o desenvolvimento social e econômico do assentamento local.

Palavras-chave: organização social, agroecologia, sustentabilidade, diversidade.

¹. Universidade Federal da Grande Dourados. Pós-Graduação lato sensu em Educação do Campo, Agricultura Familiar e Sustentabilidade – Projovem Campo – Saberes da Terra. Dourados, MS.

². Docente do Centro Universitário da Grande Dourados-UNIGRAN. Dourados, MS.

³. Docente do Programa de Pós-Graduação lato sensu em Educação do Campo, Agricultura Familiar e Sustentabilidade – Projovem Campo – Saberes da Terra da Universidade Federal da Grande Dourados-UFGD. Dourados, MS.

Introdução

A agricultura familiar é uma forma sustentável de viver dos pequenos agricultores e agricultoras, ou seja, produzir os alimentos de maneira diversificada, cultivando várias espécies de plantas e animais numa mesma área evitando a degradação do solo e do ambiente pelo uso da monocultura, utiliza a coletividade na comercialização e mão de obra familiar como meio de produção.

Segundo Padovan (2007), nas últimas décadas foi-se constatado o quanto a agricultura convencional, baseada em grande redução da biodiversidade, monoculturas, mecanização intensiva e dependência de adubos químicos de alta solubilidade e agrotóxico, foi internalizada pela maioria dos agricultores como a forma possível para se produzir no campo, apesar dos altos custos de produção e da baixa margem de lucro, não conseguindo visualizar outras modalidades de agricultura.

Entretanto esta forma de praticar a agricultura familiar fez com que o assentamento Itamarati entrasse em decadência, passou por uma crise inicial, por se tratar de um número bastante expressivo de famílias assentadas, devido suas origens serem as mais diversas possíveis, tais como, oriundas do Paraguai, de outros Estados brasileiros e de todas as regiões do Estado do Mato Grosso do Sul. Com isso os entendimentos e a concordância entre as famílias se tornam mais difíceis.

O assentamento Itamarati incorpora peculiaridades como, entre outras, a forma de gestão coletiva, justificada pela presença da infraestrutura remanescentes da antiga fazenda; o agrupamento das famílias organizadas por quatro diferentes agremiações de trabalhadores, com posicionamentos políticos-ideológicos distintos, a persistência do cultivo de commodities para o qual as famílias não estavam preparadas; a escassez de recurso para custear as lavouras; a precária infraestrutura básica. Todos esses elementos compõem a intrincada trama subjacente à criação do Assentamento Itamarati. (TERRA, 2009).

Observando e convivendo todo esse emaranhado em que se constitui o assentamento Itamarati I, não precisaram de muito tempo para se ter as primeiras divergências, principalmente as organizações sociais. A proposta de se produzir coletivamente foi imposta de forma veemente por parte do INCRA, e os agentes responsáveis pela assistência técnica, ligados ao governo do Estado ou aos movimentos sociais. A condução da proposta, às vezes por inexperiências dos agricultores, ou ludibriação dos “vendedores de venenos” das empresas particulares, a fim de vender insumos desnecessários aos assentados, contribuiu para o aumento dos custos de produção, chegando ao ponto de que as colheitas não pagavam nem os custos de produção das lavouras, quanto mais lucro aos agricultores.

Neste cenário se liberou o PRONAF, (programa nacional de fortalecimento da Agricultura Familiar), aos agricultores, e sem norteamento ou orientações adequadas para a aplicação do referido recurso, resultou após

três anos, aos assentados no Itamarati I a inadimplência de aproximadamente 95% dos agricultores, sendo que os mesmos não dispunham de fontes de renda suficientes para o pagamento das parcelas anuais do PRONAF. Esses episódios ocorreram nos anos de 2002 e 2003 e assim, o que restou para algumas famílias que investiram 80% na área coletiva, para compra de maquinários agrícola; tratores, pulverizadores, plantadeiras e outros equipamentos agrícolas, foi dívida no Banco do Brasil, por falta de orientação técnica e conhecimento em gerenciamento das lavouras foram cada vez mais se endividando com as empresas que fornecia os insumos para os plantios, perdeu algumas safras de soja devido o clima e quando tinha uma produtividade boa o preço de mercado era baixo com isso não cobria nem o custo de produção. A dívida alta nos comércios que vendiam insumos agrícolas forçou o grupo a optar em entregar os maquinários adquiridos pelo PRONAF para regularizar as pendências com estas empresas, mas por outro lado, surge um novo problema, pois, ao desfazer do patrimônio adquirido pelo PRONAF como (maquinários) o grupo ficou inadimplente junto ao banco do Brasil, porque nesse programa não se pode desfazer-se dos bens adquiridos, sendo que o mesmo serve como garantia de pagamento do referido programa. Com isso inicia-se a dívida com o governo, o que impede o acesso a novos créditos até que se regularize essa pendência.

Neste contexto às famílias começaram a se organizar em busca de alternativas de produção para o auto consumo, mesa farta e renda para se viver com dignidade no pedaço de chão que tinham conquistados com muita luta e esforço. Então, que surge outro rumo para agricultura familiar, um grupo de irmãs religiosas da igreja católica, congregação de São José principalmente a irmã Olga Manosso representante da CPT (comissão pastoral da terra) e MMC (movimento de mulheres camponesas), iniciou um trabalho no assentamento Itamarati no ano de 2005. O qual era organizar as mulheres para lutar pelo seu espaço na propriedade e sociedade, onde elas não ficariam somente ajudando o esposo na propriedade, mas que pudessem participar ativamente nas decisões e trabalho, que juntos poderiam tornar sua realidade no campo, uma forma de viver bem com qualidade de vida para sua família.

Analisando as relações de poder entre mulheres e homens em comunidades camponesas, podemos observar que a categoria não tem uma única fonte nem uma única manifestação; ao contrario, tem uma extensa gama de forma e natureza. Quando as mulheres rurais foram capazes de apoderar-se dos mecanismos que regulam uma dessas manifestações de poder através do seu movimento social, coloca-o a seu serviço. (Tedeschi, 2009).

Diante do exposto, esse trabalho é um relato dos depoimentos de agricultores e agricultoras que abraçaram essa ideologia de vida no campo, onde se trabalha respeitando e preservando o meio ambiente em sintonia com animais e plantas Os critérios de sustentabilidade nortearam as discussões sobre uma agricultura sustentável, que garantisse a preservação do solo, dos recursos hídricos, da vida silvestre e dos ecossistemas naturais, e ao mesmo tempo assegurasse a segurança alimentar. Porém, só depois de 1970, quando agrônomos passam a enxergar o valor da ecologia nos sistemas agrícolas, que o termo começa a ser mais explorado e a agroecologia trabalhada com mais afinco, pois passa a ser entendida como campo de produção científica e como ciência integradora,

preocupada com a aplicação direta de seus princípios na agricultura, na organização social e no estabelecimento de novas formas de relação entre sociedade e natureza.

Segundo Padovan (2002), a agro ecologia é uma forma diferente de pensamento e atitudes no meio rural, resultando em mudanças na maneira de praticar a agricultura e no relacionamento com as pessoas. Tem como base vários princípios ecológicos para o manejo de sistema agrícolas buscando a conservação dos recursos naturais, como o solo, a água e a biodiversidade. A agroecologia se baseia em conhecimentos acumulados pelas pessoas de geração em geração, aliando-os a tecnologias modernas capazes de ajudar a diversificar a produção e garantir maior autonomia aos agricultores e agricultoras.

Seguindo essa nova ideologia de trabalho busca-se diagnosticar as dificuldades e juntos buscar alternativas para o bem estar de todos os sujeitos responsáveis por produzir alimento, que seja de qualidade e com certificação de origem, para que todas as pessoas que terão acesso a esses alimentos possam saber como e onde foi produzido desde a matéria prima ao produto final.

Assim, o objetivo da presente pesquisa é traçar um histórico sobre a qualidade de vida das famílias assentadas do Núcleo de Assentados da Fazenda Itamaraty, MS, a partir da organização social e a diversificação da produção agro ecológica com enfoque a agregação de valor aos alimentos. Bem como avaliar as modificações nas relações entre os assentados, com a organização coletiva de produção e comercialização; conhecer e propor a diversificação da produção e alternativas de agregação de valor aos produtos gerados a partir da agroecologia como forma de subsistência e determinar as margens de lucratividade dos produtos fabricados no assentamento através de uma análise qualitativa dos métodos de produção.

Procedimentos Metodológicos

Região da Grande Dourados

A região da Grande Dourados abrange uma área de 21.329,50 Km² é composto por doze municípios sendo estes: Caarapó, Deodópolis, Douradina, Dourados, Fátima do Sul, Glória de Dourados, Itaporã, Jateí, Juti, Nova Alvorada do Sul, Rio Brilhante e Vicentina. A população total do território é de 318.244 habitantes, dos quais 53.201 vivem na área rural, o que corresponde a 16,72% do total. Possui 6.078 agricultores familiares, 1.872 famílias assentadas, distribuídos em 21 assentamentos, comunidades quilombolas e 7 terras indígenas.

Caracterização do local de pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida junto aos familiares dos assentamentos Itamarati localizado no município de Ponta Porã MS, sendo que 14 (quatorze famílias) foram entrevistadas.

O presente estudo foi baseado nas seguintes fontes de evidência: observação local, entrevista semi-estruturada para os assentados e relato da história e conquistas no assentamento pelos assentados.

Foi feita a observação local pelo pesquisador avaliando o ambiente e as práticas adotadas pelo trabalhador durante a produção de seus produtos.

Para o presente trabalho foi selecionada a cultura do amendoim por se caracterizar com grande grau de amplitude produtiva em todas as propriedades avaliadas e os licores de fruta do cerrado, em especial a Guavira, a Jabuticaba e o Abacaxi. As entrevistas foram realizadas no próprio ambiente, com cada trabalhador assentado individualmente e foram gravadas com autorização prévia dos entrevistados e posteriormente transcritas. Outras questões importantes para atingir os objetivos propostos foram acrescentadas na entrevista à medida que foi executada.

Durante a entrevista inicialmente foram perguntadas aos assentados as seguintes questões: 1- Nome do entrevistado? 2- Qual o número de membros da sua família e idade de cada um? 3- Quais atividades agrícolas que trabalha desde o início do assentamento? 4- Participa de alguma organização social em prol do desenvolvimento sustentável do assentamento? 5- Você participa do núcleo de agroecologia Itamarati no processo indiretamente no fornecimento de matéria prima ou diretamente do grupo que produzem doces e licores? 6- Porque optou por essa atividade econômica diferente no assentamento Itamarati agregação de valor? 7- Quais os tipos de produtos que o grupo produz? 8- Quanto tempo se dedica a essas atividades? 9- Como e a organização interna do grupo Orgânico Itamarati (doces e licores)? 10- O grupo fez algum curso de fabricação de doces ou foram receitas? 11- Como e feito o controle de receitas e despesas do grupo? 12- Como é comercializado os produtos? 13- Vocês têm idéia da margem de lucro nas vendas de cada produto? 14- Como e em que investe o lucro proveniente da comercialização dos produtos? 15- Em sua opinião quais as vantagens de se trabalhar em grupo? E para ter sucesso o coletivo quais critério deve seguir?

Em seguida, este material foi submetido à análise de conteúdo, que consistiu num método de tratamento e análise das informações que abrange também a parte 'não explícita', ou seja, compreende o sentido da comunicação do sujeito em estudo, inclusive por meio dos momentos de silêncio e da expressão corporal. Posteriormente os dados foram tabulados e analisados.

Resultados e Discussão

Histórico do Assentamento Itamaraty

Conforme consta no P.D.A(plano de desenvolvimento do assentamento), o Imóvel objeto do projeto de Assentamento Itamaraty, foi adquirido pelo INCRA de Tajhyre S/A Agropecuária em dezembro de 2.000 e incorporado como patrimônio do INCRA em maio de 2.001. Está cadastrado no INCRA sob o n ° 913.154.011.606 –7. O proprietário anterior era o grupo Itamaraty, do Sr. Olacir de Moraes, que nas décadas de 70 e 80 tornou-se o maior produtor individual de soja no Brasil.

A fazenda era referência nacional, e mesmo internacional, para a agricultura em larga escala. Vários grupos empresariais agropecuários procuravam seguir o sistema produtivo

praticado na fazenda Itamaraty, mas problemas econômicos a levaram ao Estado falimentar, sendo então repassado ao banco Itaú, representada por sua subsidiária Tajhyre S/A Agropecuária, como parte de pagamento de dívidas de crédito rural. O que antes era símbolo de admiração nacional passou a ser visto como algo preocupante em franco declínio. O banco Itaú, não interessado em continuar explorando o sistema produtivo praticado durante três décadas na fazenda Itamarati, ofertou a área ao governo federal, para que fosse implantado um projeto de assentamento para famílias acampadas no Estado de Mato Grosso do Sul. (P.D.A. ITAMARATI, 2000).

Situação do imóvel no contexto social e econômico do Município, Região e Estado.

O município de Ponta Porã está localizado a 22° 32' de latitude Sul e 55° 43' de longitude Oeste e pertence a micro região de Dourados e à mesma região do Sudoeste de Mato Grosso do Sul. A extensão territorial é de 5.359,3 km e sua altitude média é de 656 metros ao nível médio do mar. A distância da sede municipal a capital do Estado é de 328 km. O projeto de assentamento Itamaraty esta a 45 km da sede municipal. Em 2002 a população estimada do município era de 61.875 habitantes. A maioria da população em torno de 90 % aproximadamente vive na zona urbana, ficando a zona rural com apenas 10%. Tal fato decorre de ser região caracterizada pela presença de grandes propriedades rurais, dedicadas a atividades extensivas e exploração de monocultura agrícola.

Assentamento modelo

O assentamento Itamaraty foi pensado pelos idealizadores em ser um assentamento modelo, por possuir uma grande extensão de terra e uma alta tecnologia de bens construídos tanto na área agrícola quanto na área de moradia.

Ademir Terra afirma o que se observa é que há uma sintonia nos discursos tanto em nível federal, quanto no estadual, e neles estão presentes o que aqui estamos chamando de estigmas de "mega modelo" que historicamente tem acompanhado esta porção do território sul-mato-grossense". Por esse motivo, o empreendimento tem em comum com os projetos anteriores desenvolvidos no local apenas o fato de estar instalado na mesma área e, ainda carrega a dura missão de ter que dar um destino virtuoso aos resquícios do que foi no passado a mega fazenda modelo Itamaraty. Suas especificidades conferem-lhe um perfil muito diferente do de seus antecessores mega empreendimentos, principalmente pelo fato de serem de natureza privada e, portanto, terem uma lógica econômica, social e política bem diversa. (TERRA, 2009,p.105).

O sistema de loteamento foi discutido juntamente com os movimentos sociais de acordo com cada realidade e filosofia dos movimentos, houve um acordo entre as partes na forma de divisão.

Segundo o PDA (Plano de Desenvolvimento do Assentamento, 2002) a organização se deu da seguinte forma: O movimento dos trabalhadores sem terra MST, está representados por 320 famílias; a Central Única dos Trabalhadores (CUT) possui 280 famílias; a Federação dos Trabalhadores na Agricultura (FETAGRI) tem 395 famílias e a Associação dos Moradores e Funcionários da Fazenda Itamaraty (AMFFI) tem 150 famílias assentadas) e a segunda fase se deu em 2005, se assentando 1692 famílias em cinco assentamentos (A Federação dos Trabalhadores na Agricultura (FETAGRI) representa 35% das famílias, O Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) 33% das famílias, A Central Única dos Trabalhadores (CUT) 16 % das famílias, A Federação Agricultura familiar (FAF) 9 % das famílias e a Associação do Ex Funcionários da fazenda Itamaraty (FAFI) 7% das Famílias).

Cada movimento social, ou os antigos funcionários tem sua forma peculiar de organização, mas devido às estruturas dos Pivôs de irrigação, é comum em todos os grupos de assentamentos existirem áreas de terras coletivas, variando a quantidade da terra ou de membros do grupo que formam o coletivo, conforme o movimento a que pertencem. Devido às duas fases de assentamento dá o título a quem se assentou em 2001 sendo Itamaraty I, e a quem se assentou em 2004, Itamaraty II. A quantidade de terra para cada família também variou de acordo com o movimento e o período em que se assentou na Itamaraty I a média é 18 hectare por família e na Itamaraty II a média é 12 hectare.

Por ser um assentamento amplo e com grande diversidade de pessoas oriundas de várias partes do Estado e até do País, nota-se uma grande diversificação da produção nas propriedades. Com a criação de pequenos animais, aves, suíno, caprino, ovelha e o cultivo de plantações para o alto consumo, primeiro a mesa farta é o que grande parte dos assentados prioriza. Devido às estruturas de produção existente no assentamento, os Pivôs de Irrigação, busca-se nestas áreas, atividades com finalidade econômica, a qual é desenvolvida de forma coletiva, pois o Pivô pertence a um grupo de assentados. Vale lembrar que as atividades nas propriedades são em sua maioria desenvolvidas pelo conjunto familiar, na produção de leite vislumbra-se uma renda mensal, avaliando esse trabalho coletivo entre pais e filhos, nota-se a diminuição do custo de produção com a diminuição de mão de obra fora da propriedade e por outro lado bastante significativo é o envolvimento dos jovens. Sendo assim eles adquirem gosto pela realidade em que vivem, realizando atividades que gerem renda, renda digna para viver no campo com todas as condições básicas necessárias de um ser humano.

Com esse contexto mencionado surge o grupo de famílias que resolveram iniciar uma alternativa de renda com um objetivo em comum de agregar valor nas suas produções geradas em suas propriedades, uma agroindústria familiar de processamento de frutas, cereais e cachaça.

A agroindústria é localizada no sítio São José da agricultora Mariluci Foresti e seu esposo Vitor Carlos Neves. Vale ressaltar que a agroindústria é uma conquista de um grupo de quatro famílias vizinhas que se reuniram e começaram a atividade, trabalharam durante dois anos fazendo os doces nas cozinhas de suas casas, como o empreendimento foi só aumentando com as participações em feiras locais, estaduais e até nacionais com o apoio do MDA (Ministério do Desenvolvimento Agrário), prefeitura municipal de Ponta Porá, APOMS (Associação

dos produtores Orgânicos de MS). Vendo a necessidade de regulamentação dos produtos para comercializar dentro das normas exigentes pelos órgãos responsáveis pela qualidade dos alimentos que chega ao consumidor e o registro da agroindústria para obter a nota para comercialização. Os investimentos na construção da cozinha e compra de alguns equipamentos foi rateado entre as famílias, depois de iniciar a construção da cozinha o grupo foi contemplado com uma emenda da câmara municipal de Ponta Porã na aquisição de uma mesa própria para fazer doce e as formas de inox para modelar e padronizar os doces.

Essa atividade de geração de renda beneficia diretamente quatro famílias na produção e processamento dos produtos e indiretamente dez famílias que plantam uma parte da matéria prima como; amendoim abacaxi e jabuticaba e extração da guavira do cerrado.

Vendem ao grupo a um preço justo, onde todos desde produção da matéria prima até o produto final se beneficiam porque estão organizados no núcleo de agroecologia da Itamarati onde lutam pelo mesmo objetivo, qualidade de vida no campo.

De acordo com o grupo os subprodutos produzidos a partir da matéria prima estão na tabela 1 e o preço praticado nos subprodutos na tabela 2.

Produto	SubProduto
Amendoim	Pé de moleque, paçoca, cricri, amendoim torrado com sal, amendoim inatura.
Soja	Aperitivo, sabor de orégano e natural, soja inatura (500gm).
Cachaça	Cachaça, Licores de Abacaxi, guavira, jabuticaba, Caraguatá, coco macaúba, amendoim.
Leite	Doce tablete, requeijão, doce cremoso.
Mamão	Doces; tablete e em calda.
Abobora	Doces; tablete e em calda.

Tabela 1. Produto utilizado na agregação de valor da agricultura familiar no assentamento Itamarati Ponta Porã. MS.

Subproduto	Preço de comércio R\$
Aperitivo de soja 25gm	1,00
Soja inatura 500gm	5,00
Doces tabletes	1,25
Doces de leite cremoso 1 Kg	10,00
Amendoim inatura 500g	5,00
Cricri de amendoim	1,25
Pé de moleque	1,25
Doces em calda 600 ml	8,00
Licores 290 ml	5,00
Cachaça 1 litro	5,00

Tabela 2. Preço praticado nos subprodutos oriundos da agricultura familiar, Itamarati. Ponta Porã. MS.

Observa-se no transcorrer das entrevistas que a estrutura de mercado de bens e serviços classificados a produção do amendoim e seus subprodutos como um mercado de concorrência perfeita onde as principais características são: a homogeneidade de produtos, a transparência de mercado, o livre acesso para se entrar ou sair desse mercado e a existência de lucros normais, não existindo a presença de lucros extraordinários (Vasconcelos e Garcia, 2008).

As tabelas 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10 apresentam os insumos necessários para fabricação de cada subproduto bem como a quantidade de matéria prima e o custo de produção. Foi fixado o valor de 600,00 reais mensal de mão de obra direta (M. D. O) considerando 22 dias do mês trabalhado e 8 dias de descanso em todos os produtos produzidos, sendo assim a diária no valor de R\$ 27,00 ($R\$ 600,00 / 22 \text{ dias} = R\$ 27,00$) dividido por produção de cada produto fabricado diariamente. Os cálculos são baseados na remuneração do trabalho no campo.

Os cálculos do custo de produção dos doces e licores foram pesquisados os preços atualizados e divididos por unidade, para analisar individualmente a viabilidade econômica de cada produto. Desta forma é possível avaliar se o grupo esta obtendo lucro ou prejuízo na sua produção, visto que esse controle econômico não era feito.

O custo da matéria prima o amendoim in-natura é calculado em preço de mercado sendo o valor de R\$35,00 a saca de 25 kg, após o amendoim passar pelo processo de limpeza das impurezas e casca tem uma queda de 7,0 kg pronto para ser processado em doces, calculando o valor exato é pago R\$35,00 em 18 kg, o que equivale a R\$ 1,95 o kg, o leite produzido na propriedade é calculado a preço de mercado no valor de R\$ 0,60 o litro, o pacote de embalagem de cricri com 500 unidades equivale a R\$7,00 constituindo um custo médio de R\$ 0,02 por unidade incorporando um percentual de perda, as embalagens dos outros doces de tablete é um rolo de lufafilm de 500 metros equivale a R\$18,00 constituindo um custo médio de R\$ 0,036 por unidade, o açúcar é comprado por atacado saindo a um custo de R\$ 1,90 kg, o rotulo é feito na gráfica sendo que uma folha contém 81 unidade equivale a R\$5,00, sendo o valor unitário é R\$ 0,06. A lenha utilizada na fabricação dos doces não tem custo financeiro, o grupo adquire a mesma por doação de agricultores que plantam eucalipto para comercialização sobrando assim retalhos de madeiras sem interesse comercial. Para as embalagens de licores as garrafas de vidro são reaproveitadas, adquirida em lanchonetes e bares de parceiros onde comercializam os produtos, as garrafas é calculada a um preço médio de R\$0,10 por unidade, a cachaça é produzida na própria propriedade das famílias envolvidas no empreendimento calcula-se o valor de mercado R\$5,00 o litro, a frutas para fabricação dos licores como a jabuticaba, abacaxi são produzidos pelas famílias ligadas diretamente e indiretamente no grupo, calculado a valor de mercado ou seja a jabuticaba e a guavira R\$ 3,50 o kg, o abacaxi R\$ 2,00 em media a unidade. Os produtos são feitos em fofnalha onde utilizam a lenha. A energia não foi relatada, pois o grupo não utiliza ainda energia na agroindústria, só quando ampliar a fabrica e comprar alguns eletrodomésticos como liquidificador, batedeira e frizer ai será calculado a energia em forma de rateio mensal.

Insumos para produção de cricri.	Quantidade de Matéria prima/ unid.	Custo por unid. (R\$)
Amendoim	40gr	0,078
Açúcar	40gr	0,076
Leite	60ml	0,036
Embalagem	1	0,02
Rotulo	1	0,06
M.D.O. direta	1	0,39
Custo total		R\$ 0,66

Tabela 3. Viabilidade econômica da produção de 70 cricris de 200gr por dia no assentamento Itamarati, Ponta Porã, MS. 2011.

Para a produção do doce cricri segundo o relato do grupo que produz, o preço comercializado é de R\$ 1,25 a unidade, o custo de produção é de R\$ 0,66 a unidade.

Para determinar-se a viabilidade econômica do cricri formaliza-se a seguinte equação.

$$\text{Lucro} = \text{Receita total} - \text{Custo total}$$

$$\text{R\$ } 0,59 = \text{R\$ } 1,25 - \text{R\$ } 0,66$$

Margem de lucro: 89,4% a unidade de cricri.

Observa-se que a viabilidade econômica do cricri é significativa e permite ao agricultor familiar garantir a sua renda de R\$ 600,00/mês, cobrir todos os seus custos de produção com um lucro adicional de R\$ 0,59 por unidade que poderá ser reinvestido na atividade para que a mesma seja autossustentável e garanta os possíveis aumentos na demanda do produto, permitindo ainda que as famílias possam investir também em suas unidades familiares melhorando a qualidade de vidas no campo.

Estudo da viabilidade econômica da paçoca de amendoim.

O grupo informou que produzem diariamente 30 unidades de paçoca de 125gr sendo cada tablete do doce é vendido a um preço de R\$ 1,25. A tabela IV apresenta a viabilidade econômica na produção.

Insumo para produção de tablete de 125gr de paçoca.	Quantidade de matéria prima / unid.	Custo por Unid. R\$
Massa de amendoim	60gr	0,117
Açúcar	60gr	0,114
Leite	16 ml	0,01
Embalagem	1	0,02
Rotulo	1	0,06
M.D.O direta	1	0,90
Custo total		R\$ 1,221

Tabela 4. Viabilidade econômica da produção de 30 unidades de paçoca por dia de 125 Gr no assentamento Itamarati, Ponta Porã, MS 2011.

Para a produção da paçoca de amendoim, o preço comercializado é de R\$1,25 a unidade, o custo de produção é de R\$ 1,221 a unidade.

Para determinar-se a viabilidade econômica da paçoca formaliza-se a seguinte equação.

$$\text{Lucro} = \text{Receita} - \text{Custo total}$$

$$\text{R\$ } 0,03 = \text{R\$ } 1,25 - \text{R\$ } 1,22$$

Margem de lucro: 2,45 % a unidade.

O Resultado obtido do custo de produção da paçoca nos mostra uma margem de lucro por unidade de 2,45% e pouco significativa conforme tabela 4. Desta forma sugerimos o aumento das quantidades produzidas diariamente como forma de reduzir o custo unitário e aumentar o lucro por unidade potencializando o custo da Mão de obra diário evitando elevar o preço de venda.

Estudo da viabilidade econômica do pé de moleque.

Segundo o relato do grupo que produz os doces é produzido 40 unidade de pé de moleque por dia. O doce de 120g é comercializado a R\$ 1,25.

Insumo para produção De pé de moleque 120g	Quantidade de matéria prima / unid.	Custo por Unid. R\$
Amendoim	50g	0,0975
Açúcar	50g	0,095
Leite condensado	20gr	0,11
Embalagem	1	0,02
Rotulo	1	0,06
M.D.O direta	1	0,675
Custo total		R\$ 1,0575

Tabela 5. Viabilidade econômica da produção de 40 pés de moleque de 120 g por dia no assentamento Itamarati, ponta Porã, MS.

Para a produção do pé de moleque de amendoim, o preço comercializado é de R\$1,25 a unidade, o custo de produção é de R\$ 1,0575 a unidade.

Para determinar a viabilidade econômica do pé de moleque formaliza-se a seguinte equação.

Lucro = Receita – Custo total

R\$ 0,14 = R\$ 1,25 - R\$ 1,0575

Margem de lucro: 13,7% a unidade.

Resultado dos cálculos de custo de produção do pé de moleque mostra que o custo unitário é de R\$ 1,0575 e comercializado ao preço de R\$ 1,25, apresenta uma margem de lucro unitária de 13,7%. Sugerimos que aumente o volume de produção diário como forma de reduzir o custo unitário e ampliar a margem de lucro sem alteração do preço de venda, como forma de potencializar a Mão de obra envolvida no processo e aumentar a competitividade no mercado.

Estudo da viabilidade econômica do Aperitivo de amendoim.

Segundo o relato do grupo, foi informada a produção diária de 30 unidades de aperitivo de amendoim, o aperitivo é o amendoim torrado com manteiga caseira e sal, o mesmo é de 80g a unidade e comercializado ao preço de R\$ 1,25. Cabe ressaltar que a manteiga e fruto da nata extraída do leite produzido na fazenda e que é comercializada ao preço de R\$ 12,00 o Kg

Insumo para produção De aperitivo de amendoim 80gr.	Quantidade de matéria prima / unid.	Custo por Unid. R\$
Amendoim	80g	0,152
Sal	X	X
Manteiga	10gr	0,12
Embalagem	1	0,02
Rotulo	1	0,06
M.D.O direta	1	0,90
Custo total		R\$ 1,252

Tabela 6. Viabilidade econômica na produção de aperitivo de amendoim para uma produção de 30 unidades de 80 g cada no assentamento Itamarati, ponta Pora, MS.

Para a produção do aperitivo de amendoim, o preço comercializado é de R\$1,25 a unidade, o custo de produção é de R\$ 1,252 a unidade.

Para determinar-se a viabilidade econômica do pé de moleque formaliza-se a seguinte equação.

$$\text{Lucro} = \text{Receita} - \text{Custo total}$$

$$\text{R\$ } -0,002 = \text{R\$ } 1,25 - \text{R\$ } 1,252$$

Prejuízo de R\$ 0,002 a unidade.

Resultado dos cálculos de custo de produção do aperitivo de amendoim mostra que para um custo é R\$1,252 e o preço de venda praticado de R\$1,25 não consegue cobrir os custos de produção; portanto a produção do referido bem nos atuais níveis de custo e receita não acrescentam rentabilidade significativa que compense a produção do mesmo. Assim, recomenda-se buscar alternativas de reduzir o custo unitário via aumento de produção ou diminuir a quantidade de insumos por unidade como fabricar unidades de 40 g sem alterar o preço de venda e garantir a rentabilidade esperada.

Estudo da viabilidade econômica do amendoim inatura.

Segundo o relato do grupo informou que produzem diariamente 30 unidades de 500gr de amendoim inatura, é vendido a um preço de R\$ 5,00 a unidade.

Insumo para produção De amendoim in natura 500gr.	Quantidade de Matéria prima/ unid.	Custo por unid. (R\$)
Amendoim	500gr	0,975
Embalagem	1	0,05
Rotulo	1	0,10
M.D.O direta dia	1	0,90
Custo Total		R\$ 2,025

Tabela 7. Viabilidade econômica no empacotamento 30 unidades de 500gr de amendoim in natura no assentamento Itamarati, Ponta Porã, MS.

Para a produção do amendoim inatura, o preço comercializado é de R\$5,00 a unidade, o custo de produção é de R\$ 2,03 a unidade. Cabe lembrar que o rotulo e a embalagem utilizada nesse produto é de dimensões superiores em função do tamanho e volume que o mesmo considera. Assim a embalagem que acompanha o produto tem um custo unitário de R\$ 0,05 e o rotulo um custo de R\$ 0,10 dado o volume do produto vendido (500 gr).

Para determinar-se a viabilidade econômica do amendoim in natura formaliza-se a seguinte equação.

$$\text{Lucro} = \text{Receita} - \text{Custo total}$$

$$R\$ 2,975 = R\$5,00 - R\$ 2,025$$

Margem de lucro: 47% para cada unidade.

Resultado dos cálculos de custo de produção do amendoim in natura mostra que para um custo é R\$2,025 e um preço de venda de R\$5,00, o referido produto apresenta uma margem de lucro por unidade de 47%. Economicamente, podemos afirmar que dos vários produtos que compõem a cesta de bens fabricados pelos assentados, este também é um dos que apresentam boa margem de lucro e de fácil preparação, com isso, o grupo pode aumentar a produção e a comercialização obtendo uma renda satisfatória para o empreendimento familiar.

Estudo da viabilidade econômica do licor de abacaxi.

Segundo o relato do grupo foi informada a produção diária de 12 garrafas de 290 ml de licor de abacaxi, e vendido a um preço de R\$ 5,00 a unidade.

Insumo para produção de licor de abacaxi 290 ml.	Quantidade de Matéria prima/ unid.	Custo por unid. (R\$)
Cachaça	190ml	0,95
Água	100ml	----
Abacaxi	90gr	0,20
Açúcar	100gr	0,19
M.D.O.	1	2,50
Custo Total		R\$ 4,00

Tabela 8. Viabilidade econômica do licor de abacaxi. 12 unidades de 290 ml no assentamento Itamarati, Ponta Porã, MS.

Para a produção do licor de abacaxi, o preço comercializado é de R\$ 5,00 para um custo de produção é de R\$ 4,00 a unidade.

Para determinar-se a viabilidade econômica do licor de abacaxi formaliza-se a seguinte equação.

$$\text{Lucro} = \text{Receita} - \text{Custo total}$$

$$\text{R\$ } 1,00 = \text{R\$ } 5,00 - \text{R\$ } 4,00$$

Margem de lucro: 25% para cada unidade.

Resultado dos cálculos de custo de produção do licor de abacaxi mostra que o custo é de R\$ 4,00 e o produto vendido a R\$ 5,00 sendo assim uma margem de lucro por unidade em média de 25%. A análise do produto mostra que um aumento do número de garrafas produzidas diariamente aumentaria significativamente a margem de lucro, potencializando a mão de obra e diminuindo, por conseguinte o custo de produção. Entretanto a produção do licor é economicamente viável, pois garante a remuneração de R\$ 600,00 de sua Mão de obra e uma margem adicional em todo processo de 25% por unidade para realização de novos investimentos em sua atividade produtiva ou em sua condição de vida.

Estudo da viabilidade econômica dos licores de guavira.

Segundo o relato do grupo informou que produzem diariamente 10 garrafas de 290 ml de licor a, é vendido a um preço de R\$ 5,00 a unidade.

Insumo para produção de licor de guavira 290 ml.	Quantidade de Matéria prima/ unid.	Custo por unid. (R\$)
Cachaça	190ml	0,95
Água	100ml	----
Guavira	90gr	0,32
Açúcar	100gr	0,19
Rotulo	1	0,06
Embalagem	1	0,10
M.D.O.	1	2,50
Custo Total		R\$ 4,12

Tabela 9. Viabilidade econômica da produção de 10 garrafas de licor de 290 ml no assentamento Itamarati, Ponta Porã, MS.

Para a produção do licor de guavira, o preço comercializado é de R\$5,00 a unidade, o custo de produção é de R\$ 4,12 a unidade.

Para determinar-se a viabilidade econômica do licor de guavira formaliza-se a seguinte equação.

$$\text{Lucro} = \text{Receita} - \text{Custo total}$$

$$R\$ 0,88 = R\$ 5,00 - R\$ 4,12$$

Margem de lucro: 21,35 % para cada unidade.

O resultado do custo de produção do licor de guavira mostra que para um custo é R\$ 4,12 o preço de venda praticado de R\$ 5,00 contribui com uma margem de lucro por unidade em média de 21,35%. Evidentemente o resultado por si só é significativo na medida em que todos os fatores de produção são remunerados pelo preço de venda praticado; mas a elevação do volume contribuirá também para a melhoria de todo o sistema e da qualidade de vida do assentado dada a diluição dos custos fixos no processo produtivo, principalmente o custo de Mão de obra que apresenta relevante importância na composição do custo de produção.

Estudo da viabilidade econômica do licor de jabuticaba.

Segundo o relato do grupo, informaram que produzem diariamente 10 garrafas de 290 ml de licor de jabuticaba, é vendido a um preço de R\$ 5,00 a unidade.

Insumo para produção de licor de jabuticaba 290 ml.	Quantidade de Matéria prima/ unid.	Custo por unid. (R\$)
Cachaça	190ml	0,95
Água	100ml	----
Jabuticaba	90gr	0,32
Açúcar	100gr	0,19
Rotulo	1	0,06
Embalagem	1	0,10
M.D.O. direta dia	1	2,70
Custo Total		R\$ 4,32

Tabela 10. Viabilidade econômica do licor de jabuticaba para a produção de 10 garrafas de licor de 290 ml no assentamento Itamarati, Ponta Porã, MS.

Para a produção do licor de jabuticaba o preço comercializado é de R\$ 5,00 a unidade, para um custo de produção é de R\$ 4,32 a unidade.

Para determinar-se a viabilidade econômica do licor de jabuticaba formaliza-se a seguinte equação.

$$\text{Lucro} = \text{Receita} - \text{Custo total}$$

$$R\$0,68 = R\$ 5,00 - R\$4,32$$

Margem de lucro: 15,7% para cada unidade.

O resultado do custo de produção do licor de jabuticaba mostra que o custo unitário de R\$ 4,32 para um preço de venda da ordem de R\$ 5,00, apresenta uma margem de lucro por unidade de 15,7%. Não diferentemente dos outros produtos analisados, recomenda-se aumentar o volume de produção como forma de potencializar a utilização do fator mão de obra diminuindo o custo de produção e aumentando a renda dos assentados ao invés de elevar o preço de venda e comprometer a competitividade dos produtos no mercado.

Os estudos da viabilidade econômica dos 8 produtos analisados, verificou-se que em todos os itens calculados, a mão de obra direta é que encarece o custo de produção em razão de se produzir uma pequena quantidade diariamente para obter a renda de (R\$ 600,00) desejada mensalmente. Os dados apresentados mostram que o empreendimento deve buscar o aumento da produção diária de alguns produtos como forma de diluir o custo mais representativo da Mão de obra e, alterar a composição física de outros, evitando a elevação de preços como e o caso do aperitivo de amendoim e da paçoca de amendoim. Os demais produtos analisados como: cricri , pé de moleque, amendoim in natura, licor de abacaxi , licor de guavira e licor de jabuticaba, apresentaram retornos significativos e que podem ser aumentados através da ampliação de volume.

Considerações finais

Durante a execução da presente pesquisa verificou-se que a atividade exercida pelos assentados mostra o alto potencial da produção e comercialização dos produtos de origem da agricultura familiar no sistema orgânico, sendo fonte de renda sustentável às famílias, devido a fertilidade do solo em questão e as condições climáticas do assentamento Itamarati. Outro ponto importante que pode ser mencionado é o fato dos agricultores estarem inseridos em grupos organizacionais, sendo formais, tais como associações e cooperativas, e informais, Movimento de Mulheres Camponesas e Núcleo de Agroecologia Itamarati, facilitando assim todo o processo produtivo.

Entretanto pode se ressaltar que apesar de varias citações mencionando que a reforma agrária não está surtindo resultados, pode se afirmar com certeza que a Agroecologia paralela a agregação de valor aos produtos oriundos da agricultura familiar, contribui fortemente para desmistificar essas indagações.

REFERÊNCIAS

- INCRA/SEPROD/IDATERRA. **Assentamento Itamaraty. Uma proposta de gestão participativa, ecológica, social e econômica.** Campo Grande, 2002. 31p.
- PADOVAN, M. P. **Manual do Agricultor Agroecológico.** Edição do Autor Dourados, Mato Grosso do Sul, 2007.
- P.D.A –PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO ASSENTAMENTO ITAMARATI. **Órgão formulador: Instituto de desenvolvimento Agrário, Assistência técnica e Extensão Rural de MS.** - IDATERRA, P.11. 2002.
- TERRA A. **Reforma agrária por conveniência e/ou por pressão? Assentamento Itamarati em Ponta Porã-MS: “O pivô da questão”.**Presidente prudente,2009.
- VASCONCELLOS, M. A. S.; GARCIA, M. E. **Fundamento de Economia** – 3 ed. Editora: Saraiva. 2008.

Políticas energéticas en América Latina y el caso concreto de Perú – Desarrollo histórico y estado actual

Aquisições da administração pública

Políticas energéticas na América Latina e o caso do Peru: desenvolvimento e atualidade

Petra Koehler¹

Resúmen

Acontecimientos como el paro del suministro de gas por Rusia en pleno invierno en 2009, muestran las graves implicaciones de una dependencia energética de otros países. Las políticas energéticas juegan un papel sumamente importante en este contexto para crear estabilidad energética para una nación lejos de la influencia de factores externos. Este trabajo debe describir la situación de las políticas energéticas de la región de América Latina y el caso específico de Perú, considerando tanto el desarrollo histórico como el estado actual. Se puede ver que en aspectos como la eficiencia energética, la dependencia energética y la diversificación de la matriz energética todavía hay muchos déficits en los países latinoamericanos y que gran parte del potencial de las energías renovables no ha sido aprovechado aún.

Palabras-clave: matriz energética, política, América Latina, Perú.

Resumo

Eventos como a parada do fornecimento de gás no inverno Russo de 2009, mostra as graves implicações de dependência energética de outros países. As políticas energéticas têm um papel importante neste contexto para criar estabilidade energética a uma nação longe da influência de fatores externos. Este trabalho descreve a situação das políticas energéticas da América Latina e no caso específico do Peru, considerando tanto o desenvolvimento histórico e como o estado atual. Percebe-se em que em áreas como eficiência energética, dependência energética e diversificação da matriz energética ainda existem déficits em muitos países da América Latina e grande parte do potencial de energia renovável não tem sido aproveitado ainda.

Palavras-chave: matriz energética, política, América Latina, Perú.

¹ Petra Köhler é mestre em Estudos Latino-americanos pela Universidad de Salamanca (Espanha) - com período de investigação na Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales/FLACSO (Equador); especialista em 'European Management' pela Cologne Business School, na Alemanha.

1. Introducción

A principios de 2009 hubo un acontecimiento grave en el sector energético transnacional. Por conflictos de precio la empresa estatal rusa Gazprom, suministradora de gas natural, paró el suministro de gas a Ucrania e otros países europeos recipientes de gas del gasoducto que pasa por Ucrania. Los países sin gas almacenado como los países Balcanes fueron afectados fuertemente, a más de haber sido un invierno con temperaturas muy bajas, lo que muestra las grandes dependencias de muchos países europeos de Rusia como exportador de energía (Woehrel, 2009: 9).

La dependencia energética lleva grandes peligros para la sociedad y las economías de un país. Así sus políticas energéticas tienen gran importancia para su seguridad y desarrollo – sobre todo si se considera la escasez de las reservas energéticas, causada entre otros por un fuerte crecimiento de la demanda energética (Belkin, 2008: 2-3). Este trabajo se va a dedicar a las políticas energéticas de la región latinoamericana, con especial enfoque en Perú, mostrando sus más importantes avances y problemas.

Para eso, primero se dará una visión conjunta sobre las fuentes existentes y características macroeconómicas de energía de la región. Después, se dará una introducción a políticas energéticas y el desarrollo histórico en América Latina. Tercero, se explicará la situación política actual seguido por una descripción detallada de las políticas peruanas. Finalmente se hará conclusiones en cuanto al estado de las políticas energéticas en América Latina con posibles perspectivas y recomendaciones.

2. Datos generales sobre las fuentes de energía en América Latina

En este capítulo se va a dar una vista general sobre las características energéticas de América Latina, describiendo las fuentes de energía existentes y los indicadores macroeconómicos de producción, consumo, importación y exportación de energía. En América Latina, se dispone de una matriz energética, que usa sobre todo fuentes de energía tradicionales, entre las cuales – basado en datos de 2006 – el petróleo tomó el mayor espacio con más o menos el 45%, seguido del gas natural con aproximadamente el 20%, la hidroelectricidad a gran escala con un 10%, el carbón con apenas el 5% y la energía nuclear con sólo el 1%. Los combustibles renovables y los desechos llegaron al 20% (Fontaine, 2010: 164).

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2004: 62) en 2002 en los 26 países miembros de la Organización Latinoamericana de Energía (OLADE) la composición del abastecimiento energético era equilibrada entre los fósiles naturales y los recursos renovables. El gráfico 1 muestra los diferentes tipos de energía renovable que se usó en 2002 y se puede advertir que casi todas las energías renovables usadas en América Latina y el Caribe en ese año fueron basadas en hidroenergía y biocombustibles y que otras fuentes renovables con un 1,2% jugaron un papel muy marginal.

*Según la CEPAL (2010b: 30) energías renovables son «geotermia, hidroenergía, leña cuyo uso es considerado sostenible, productos de caña y otras fuentes renovables (como la energía solar y eólica).

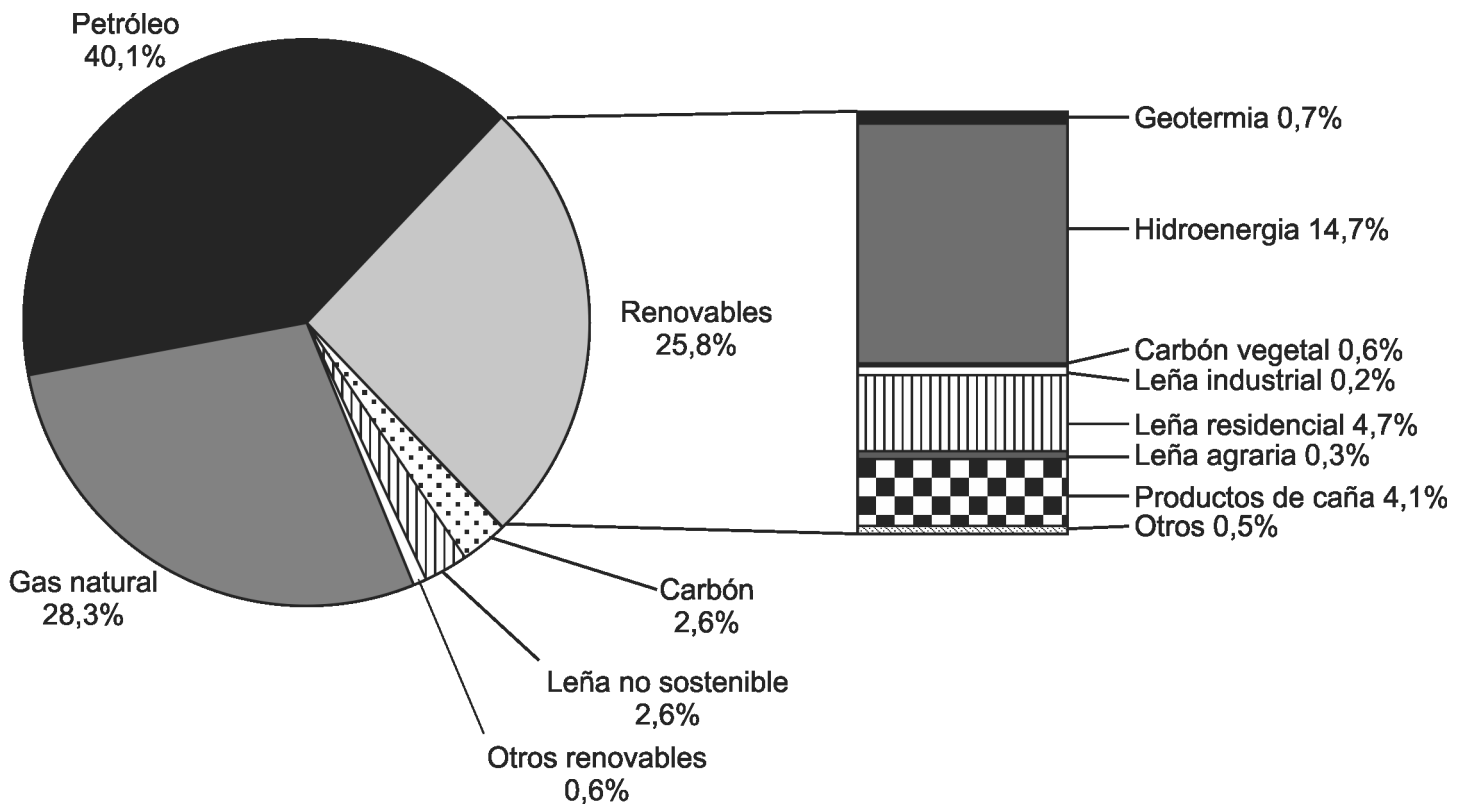


Gráfico 1: Abastecimiento energético de América Latina y el Caribe en 2002
Fuente: Elaboración propia en base a CEPAL (2004: 62)

Adicionalmente, viendo estadísticas recientes de la «oferta de energía renovable», se ve que solo pocos países latinoamericanos ponen gran importancia en las energías renovables. Según la CEPAL (2010b: 202), en 2009 sólo nueve de los 26 países miembros de la OLADE basaron más de un tercio de su abastecimiento energético en energías renovables, por ejemplo Costa Rica y El Salvador con el 49,6% o Haití con el 60,8% - mayoritariamente países de menor tamaño. En Brasil se abastece el 43,6% de energía con energía renovable y Paraguay, con un 67,5%, tenía la mayor oferta de energía renovable porcentual en América Latina. Perú, con un 22,5%, fue sólo el duodécimo productor de energía renovable en la región (CEPAL 2010b: 202). Algunos de los números positivos se pueden explicar con las generalmente no muy grandes o inexistentes «reservas en combustibles fósiles» de Centroamérica, cuyos países por eso se basan más en energía renovables (Larraín y Paz Aedo, 2008: 16).

El crecimiento del porcentaje de las energías renovables en América Latina y el Caribe entre 2002 y 2009 con un 0,8% fue muy marginal (CEPAL, 2010b: 202). Sin embargo en cuanto al uso de Energía Renovable No Convencional (ERNC) como geotermia y parques eólicos sí hay ejemplos positivos en la región. En América Central se registra una gran cantidad de energía geotérmica, y Costa Rica tiene el mayor número de parques eólicos. No obstante, esta tendencia no se puede afirmar para países grandes y, aunque en Brasil y Argentina también haya ERNCs, estas representan – comparado con el total de sus respectivas matrices energéticas – una parte muy pequeña (Larraín y Paz Aedo, 2008: 8).

Según Zanoni (2006: 177), la producción de energía de América Latina y el Caribe llega al 9% del total mundial, del cual el 6,8% es aprovechado para consumo propio y el 2,2% para la exportación. Según Larraín y Paz Aedo (2008: 7) el petróleo y el gas natural mayoritariamente son producidos para mercados extranjeros como la Unión Europea, los Estados Unidos (EEUU) o la región asiática. Además, hay bastantes países latinos dependientes de importar combustibles fósiles para el transporte – con el 35,5% mayor consumidor de energía, para sus sectores industriales, el sector residencial, comercial y público (Larraín y Paz Aedo, 2008: 11).

La producción de los combustibles fósiles mayoritariamente tiene lugar en México y los países andinos. En caso del petróleo, la región latinoamericana juega un papel importante en el mundo como productor y los mayores productores son México, Venezuela y Brasil, que está registrando un importante crecimiento en su producción petrolera en aguas abiertas. En cuanto al gas natural, en 2009 México fue el mayor productor de la región seguido por Argentina, Trinidad y Tobago y Venezuela (Business Monitor International, 2010: 25). La producción de hidroelectricidad se concentra sobre todo en el Cono Sur y en la zona del Amazonas y Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay en conjunto procuran el 59% del total (Larraín y Paz Aedo, 2008: 8).

Además, la producción de los combustibles como etanol y biodiesel ha crecido significativamente en los últimos años en la región. Al contrario, el uso de la energía nuclear no juega un papel muy importante en América Latina y hasta ahora – a escala pequeña – sólo ha sido aplicada por Argentina, Brasil y México (Larraín y Paz Aedo, 2008: 8-9). Mejor dicho, en total hay seis reactores nucleares en estos tres países que generan un 4.100 megavatios (mw), el 2% de generación eléctrica de la región latinoamericana (Wheeler, 2010: 13).

El gráfico 2 muestra una selección de balanzas comerciales (exportación menos importación) de diferentes países latinoamericanos en el sector energético y su desarrollo entre 2001 y 2008. Los datos fueron tomados del Informe de Estadísticas Energéticas de 2009 de la OLADE (2009: 75) y se eligieron países de diferentes niveles para dar una vista general. Se puede ver una gran variedad entre los países con por ejemplo Colombia, Ecuador y Venezuela siendo fuertes exportadores netos y pequeños países como Costa Rica o Jamaica siendo importadores netos con un déficit fuerte. También hay importadores netos de mayor tamaño como Brasil y Perú. Destacan países como Bolivia y Trinidad y Tobago que han podido mejorar considerablemente su balanza comercial, y países como Argentina y Venezuela, que han empeorado. Finalmente, aunque no se puede marcar una tendencia en la región latinoamericana en cuanto a las rasgos de exportación e importación, sí se puede ver un empeoramiento de la balanza total.

Países	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Argentina	0,47	0,45	0,41	0,24	0,27	0,22	0,09	0,09
Bolivia	0,63	0,65	0,59	1,07	1,76	1,97	1,91	2
Brasil	-0,21	-0,16	-0,13	-0,15	-0,1	-0,08	-0,09	-0,09
Colombia	1,52	1,46	1,51	1,79	1,71	1,83	1,83	1,83
Costa Rica	-0,61	-0,52	-0,53	-0,48	-0,57	-0,5	-0,5	-0,46
Ecuador	1,59	1,58	1,55	1,64	1,56	1,7	1,28	1,38

El Salva- dor	-0,46	-0,48	-0,48	-0,48	-0,47	-0,44	-0,53	-0,53
Jamaica	-0,94	-0,91	-0,95	-0,91	-0,93	-0,92	-0,92	-0,92
México	0,49	0,45	0,5	0,51	0,49	0,43	0,35	0,25
Panamá	-0,73	-0,65	-0,66	-0,53	-0,7	-0,6	-0,65	-0,68
Paraguay	0,53	0,52	0,57	0,55	0,54	0,53	0,56	0,54
Perú	-0,21	-0,23	-0,27	-0,24	-0,21	-0,24	-0,24	-0,21
Rep. Do- minicana	-0,81	-0,82	-0,81	-0,88	-0,86	-0,87	-0,85	-0,85
Trinidad & Tobago	0,77	0,6	1,07	1,63	1,2	1,22	1,34	1,78
Venezuela	2,88	2,81	2,12	2,64	2,3	2,12	2,26	2,26
Total	0,4	0,37	0,36	0,39	0,42	0,4	0,33	0,3

Gráfico 2: Balanza comercial de energía (exportaciones – importaciones) de la oferta total de países latinoamericanos, 2001 a 2008

Fuente: Elaboración propia en base a OLADE (2009: 75)

Resumiendo, se puede ver que – en cuanto a la producción y el total de la matriz energética de la región latinoamericana – hay un gran déficit respectivo a la sustentabilidad porque, aparte del petróleo y el carbón, la producción energética no está creciendo, menos aun manteniéndose a pesar de un crecimiento en el uso de las energías renovables (Larraín y Paz Aedo, 2008: 9). Sin embargo, el consumo experimentó un crecimiento en los últimos años, aun cuando comparado con el consumo de países industrializados, todavía con una brecha enorme además de una gran desigualdad dentro de la región latinoamericana (Zanoni, 2006: 177).

Además de la producción de energía es muy importante mostrar de cuantas reservas energéticas un país dispone, para después poder determinar sus estrategias para el futuro. En total, la fuente energética más importante de la zona – el petróleo – consiste en un 13,5% de las reservas mundiales y el gas natural en un 5,7%. Además, el potencial hidroeléctrico es fuerte y procura el 62,7% de la electricidad que se produce en América Latina. No obstante, el carbón con un 1,7% no juega un papel significativo (Zanoni, 2006: 177-178). Además, hay un gran potencial de las energías renovables como la energía solar, eólica o geotérmica, que hasta ahora no están aplicadas (Meisen y Krumpel, 2009: 81).

3. Aspectos históricos de la política energética en América Latina

En este capítulo se va a dar una introducción a las políticas energéticas de la región latinoamericana y sus objetivos generales con perspectiva histórica para ganar una primera impresión. En el caso de las políticas energéticas hay diferentes factores de interés. Hay un interés político que se ocupa de los problemas que pueden surgir

por dependencias o poderes desequilibrados. Además, hay un interés macroeconómico relacionado sobre todo con el comercio y los beneficios fiscales, pero también con los costos y las inversiones del estado. Finalmente, hay el interés por un buen desempeño de la industria energética – también por razones económicas, siendo la energía un insumo importante en casi todos los sectores de la economía (Zanoni, 2006: 178-179).

Aunque las políticas de los gobiernos latinoamericanos aparentemente influyen mucho en sus rasgos de uso energético (Larraín y Paz Aedo, 2008: 7), muchas de esas políticas emprendidas por ejemplo en los años noventa no llevaron al éxito deseado. A pesar de políticas introducidas para un mejor uso de las fuentes energéticas, no se consiguió una mejora considerable de «*eficiencia en la transformación y el uso de energía*» (Altomonte, 2008: 30). Estos fracasos se pueden atribuir a la mala elaboración de las políticas públicas que no habían integrado el uso eficiente de energía. Además, salvo México y Brasil, que ya habían empezado a considerar la eficiencia energética en los años 1980, los países restantes sólo lo tuvieron en cuenta a partir de 2000 (Altomonte, 2008: 37-39).

Además, aparte del uso eficiente, las políticas energéticas deberían ocuparse de la misma eficiencia energética de un país, que puede resultar en más competitividad por energía más económica y apoyar un desarrollo sostenible (CEPAL, 2010a: 227). Deben asegurar que, a pesar de una distribución desigual de las fuentes energéticas en América Latina, haya constancia y seguridad en cuanto a la disponibilidad de energía, un factor sumamente importante para la competitividad y un desarrollo perseverante. En este contexto, durante los últimos 30 años los países latinoamericanos aplicaron una política energética que tuvo como objetivo la integración de las redes energéticas para una mayor flexibilidad y eficiencia de la circulación de energía (Ruiz Caro, 2010: 62).

Ya en los años 1960 y 1970 los países empezaron este proceso de integración creando las organizaciones transnacionales OLADE, Asociación Regional de Empresas de Petróleo y Gas Natural en América Latina y el Caribe (ARPEL) y Comisión de Integración Eléctrica Regional (CIER). Además, países pertenecientes al Mercosur en ese tiempo llevaron a cabo «*proyectos hidroeléctricos binacionales*» (Ruiz Caro, 2010: 62).

En 1980, siguió el Programa de Cooperación Energética para la distribución petrolera transnacional, que fue previsto para once naciones de Centroamérica y el Caribe siendo México y Venezuela los principales suministradores. La política energética de integración empezó a orientarse a los Estados Unidos y sus políticas neoliberales, determinado por la Iniciativa Energética Hemisférica (IEH) en 1994, cuyas medidas fueron incluidas en el tratado del Área de Libre Comercio para las Américas (ALCA) y los respectivos Tratados de Libre Comercio (TLC). De ahí se pudo ver una tendencia de liberalizar las normas de inversión y los servicios, pero la deseada integración y expansión de las redes energéticas se demoraron (Ruiz Caro, 2010: 62-63).

Un acontecimiento político importante en el rubro de liberalización en América Latina tuvo lugar en los primeros años de la década de los 1990. El Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) motivaron a los países latinoamericanos a introducir varias reformas de libre mercado en el marco del Consenso de Washington. En el curso de este programa se privatizaron varias empresas públicas y se vieron afectadas empresas en el área de producción y distribución energética y compañías petroleras y de gas. Por poco dinero compañías antes

estatales, como la venezolana Yacimientos Petrolíferos Fiscales en 1995 o las redes bolivianas de transporte de gas a Royal Dutch Shell y Enron a mediados de los 1990, fueron compradas por empresas extranjeras multinacionales. Como consecuencia se perdieron importantes ingresos estatales (Martínez, 2007: 20). En general se puede decir que la mayor privatización tuvo lugar en Argentina, Bolivia y Perú (Ruiz Caro, 2010: 63).

4. Estado actual de la política energética en América Latina

En este capítulo se muestran los más importantes y recientes desarrollos de las políticas energéticas de la región y las características más importantes del entorno actual al cual los gobiernos latinoamericanos tienen que adaptarse. Una de las tendencias más destacables es el incremento de la exportación de energía por los países productores, porque sus precios en el mercado mundial han subido. Así, conforme a eso los países van adaptando sus políticas energéticas para sacar los mayores beneficios de la exportación. Sin embargo, un problema en este contexto es la adecuación de esas políticas a la atracción de Inversiones Directas Extranjeras (IDE), importante para extender el propio sector energético (Del Carmen Carrasco y Iranzo, 2008: 1-2).

Una de las estrategias para extender la propia producción en América Latina es la energía nuclear. Venezuela tiene pensado construir un reactor con una capacidad de 1.200 mw en cooperación con la compañía nuclear estatal Rosatom de Rusia. Esta energía adicional es sobre todo prevista como sustituto del petróleo para el consumo interno, para poder exportar más petróleo y así aumentar los ingresos. Además, Argentina está planificando una extensión de sus reactores existentes y ha ampliado el plazo de funcionamiento de un reactor. Brasil quiere construir cinco reactores adicionales en los próximos diez años y México está remodelando sus reactores para que sean más productivos y seguros. En 2010 la Comisión Federal de Electricidad (CFE) de México publicó diferentes estrategias para producir energía más limpia, una de esas siendo la adición de diez plantas nucleares (Wheeler, 2010: 14).

Encima, como las políticas energéticas para el uso más eficiente de energía de los años noventa no trajeron el éxito deseado, desde 2005 y con la constante subida de precios del petróleo, de nuevo se está dando prioridad a la eficiencia energética (Altomonte, 2008: 30). Sin embargo, según la CEPAL (2010a: 13-14), por diferentes entornos nacionales como marcos regulatorios e institucionales, hay grandes divergencias en cuanto a programas aplicados para lograr la eficiencia energética en los países latinoamericanos. Además, hay una falta de continuidad, financiamiento y conocimiento en cuanto a las políticas de eficiencia energética en muchos países de la región.

No obstante, a pesar de estos factores, hay ejemplos positivos de países, que integraron la eficiencia energética en sus programas gubernamentales y así han podido progresar en este rubro. México y Brasil pudieron ahorrar una gran cantidad de energía – ahorrando la instalación de 3.000 mw y 4.100 mw, respectivamente –, debido a diferentes programas y normas establecidas. En Brasil ya existen planes adicionales, como el Plan 2015 de la empresa estatal Eletrobrás, que ahorraría la instalación de 25.000 mw. Sin embargo, las iniciativas en los otros países de América Latina involucran solo pocos gastos y sus efectos son escasos. Además, el motor frecuentemen-

te son organizaciones internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) o la alemana Agencia de Cooperación Técnica (GTZ) y no los propios países (Altomonte, 2008: 37-39).

Asimismo, hay dificultades por las tendencias recientes de renacionalización de empresas petroleras y de gas internacionales y privatizadas en los 1990 y por la renegociación de sus respectivos contratos. Estos acontecimientos se pueden explicar por el cambio político hacia la izquierda extrema en varios países latinos y causan una caída de las IDEs y relaciones conflictivas de países como Venezuela, Ecuador o Bolivia con las empresas extranjeras (Business Monitor International, 2010: 25).

Sin embargo, una de las características destacables de la región latinoamericana es el hecho de que la integración energética forma parte esencial tanto del desarrollo histórico de las políticas energéticas como de la agenda actual. Uno de los proyectos sumamente importantes en cuanto a la transmisión eléctrica es el Sistema de Interconexión Eléctrica para los Países de América Central (SIEPAC), ya iniciado en 1987, pero que sólo empezó a operar en 2002. Participantes del proyecto son Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá y la empresa española de electricidad Endesa (García Molina, 2007 apud Mansilla, 2011). Se habla de que es «*un paso histórico hacia la integración regional*» (BID 2006).

La integración regional energética en América Latina hoy en general es impulsada por Hugo Chávez (Zanoni, 2006: 179) y es distinta a la anterior, porque en los años pasados se había aplicado políticas liberales infructuosas. Como consecuencia, estas políticas ya no se consideraron como herramienta para lograr estabilidad y eficiencia energética en la región. Así en muchos países latinoamericanos ahora se está priorizando al estado como regulador energético tanto para las diferentes actividades en este sector como para la inversión pública y privada. Además, se demanda incluir «la preservación de los recursos no renovables y la autonomía de los estados para regular su explotación» en las políticas. En este marco Argentina y Bolivia, por ejemplo, revisaron las privatizaciones del pasado y después de 2001 se creyó la Iniciativa Petroamérica previendo un sector energético privado pero con intervención estatal. (Ruiz Caro, 2010: 63-64).

Además, en 2007 hubo la Primera Cumbre Energética Presidencial Sudamericana en Venezuela, con la participaron de jefes de estado de doce países, en la cual para la «*integración energética regional*» Venezuela propuso el llamado Gran Gasoducto del Sur, que debía ir de Venezuela por Brasil a Argentina. Adicionalmente, un tema fueron los biocombustibles, los cuales fueron presentados por Brasil como buena fuente de ingreso por la creciente demanda de países desarrollados y como fuente energética más limpia para sus propios países. Sin embargo, el FMI criticó que precios más altos de alimentos básicos como granos, maíz y aceite de soja por la mayor demanda de biodiesel podrían poner en peligro la seguridad alimenticia y la cría de animales (UNESCO 2007). Además, el proyecto del gasoducto ha resultado ser no realizable sobre todo por autointereses no compaginables (Sanahuja, 2011: 132-133).

Aunque sigue la tendencia de elevar las políticas energéticas nacionales a un nivel transnacional, como visto en la V Cumbre de las Américas en 2009 (Ruiz Caro, 2010: 65), los intereses divergentes entre Brasil y Venezuela,

según Isbell y Steinberg (2008: 118-122) marcan las políticas actuales de América Latina. Esos países son dos de los más importantes productores petroleros de la región, que por su poder político además pueden influir en otros países latinos y su política energética. Brasil y Venezuela tienen grandes discrepancias en cuanto a sus estrategias planificadas. Venezuela rechaza a las políticas liberales y vota por una fuerte nacionalización del sector energético. Además, por medio de la diversificación de sus exportaciones y la integración regional en América Latina intenta independizarse de los EEUU (Ruiz Caro, 2010: 67). Brasil, en cambio, persigue una estrategia de buenas relaciones con el mundo en concordancia con el proceso de la globalización y se muestra mucho más abierto. Sus políticas apuntan a extender su producción de energía y a mantener al mismo tiempo la interdependencia y la conexión con el mundo. Esta política energética podría servir como precursor para la región (Isbell y Steinberg, 2008: 122).

En cuanto a la actitud política para fomentar las energías renovables, recientemente también se ha visto algunos avances en América Latina. Se introdujeron diferentes leyes y hubo una fuerte subida de los precios del petróleo. Sin embargo, solo pocas de las leyes, como las de Brasil y Nicaragua, aseguran subsidios directos de tipo económico. En la mayoría de los países se apoyan a las energías renovables con privilegios fiscales e indirectos. Además, aunque haya habido cambios políticos, estos no muestran grandes éxitos en cuanto al uso de fuentes de energías renovables (Altomonte, 2008: 42-44). Descontando a «las grandes centrales hidroeléctricas y la producción de biocarburantes no sostenibles», que forman gran parte de los recursos renovables aplicados en América Latina, sólo queda una participación escasa de los recursos renovables en la matriz energética (Meisen y Krumpel, 2009: 23-24). Trabas para proyectos de energías renovables de mayor tamaño, sobre todo son políticas no formuladas para el largo plazo, barreras legales y la falta de voluntad política, de conocimiento y de sofisticación de las técnicas (Urdaneta, 2008: 31)

Finalmente, otro aspecto que hasta ahora no se ha enfrentado lo suficientemente en las políticas energéticas en América Latina, es la electrificación, porque, según la Organización de los Estados Americanos (OEA, 2009: 4), un 10%, o sea unos 50 millones, de los latinoamericanos no tienen un nivel de electricidad correspondiente a la modernidad. Este porcentaje en las zonas aisladas es muy desigual entre los países variando entre el 20% y el 90% y podría ser luchado con el uso de energías renovables.

5. Política energética en Perú

En este capítulo se detalla las políticas energéticas en el Perú dando primero una vista general sobre el sector energético peruano y mostrando después el desarrollo reciente y el estado actual de las políticas. Perú es un país que hasta hace poco tuvo una balanza de comercio negativa en el sector energético siendo importador neto de energía. Lo interesante de este hecho son sus grandes potenciales de petróleo y gas todavía no aprovechados. En el sector petrolero hay una falta de inversiones tanto públicas como privadas y como

consecuencia la producción petrolera ha disminuido enormemente en los últimos 30 años y se importa de la región latinoamericana (EIU 2009: 9).

Sin embargo, se espera que con la atracción de IDEs se disminuya la parte no utilizada de las reservas. Además, a pesar de una también deficitaria tendencia para los hidrocarburos en los últimos años, en este caso hay perspectivas mucho más positivas actualmente por el proyecto Camisea, cuyas primeras exportaciones tuvieron lugar en 2010. Eso cambió la posición del país como importador neto de energía (EIU 2010: 9) y se espera que muy pronto el país llegue a un autoabastecimiento energético (Del Carmen Carrasco e Iranzo, 2008:3).

Las grandes reservas de gas de Camisea, que se encuentran en el departamento de Cusco en Perú, en la selva peruana, son uno de los yacimientos de gas natural independientes más importantes en América Latina. Sin embargo, solo se empezó la construcción de las técnicas para su explotación en 2004 (Gonzalez, 2009: 214), aunque las reservas ya habían sido descubiertas entre 1983 y 1987 (Proyecto Camisea 2010). Las reservas se suman a 8,7 trillones de pies cúbicos de gas natural y a 547 millones de barriles de tipos de gas natural líquidos como propano y butano. En este proyecto se muestra la tendencia neoliberal del estado peruano, porque el joint venture para la explotación del yacimiento sin excepción consiste en empresas extranjeras como la argentina Pluspetrol, la española Repsol o la estadounidense Hunt Oil Company. El joint venture tiene un contrato con el gobierno peruano, que incluye el pago del 37% de las ventas al estado y que les permite la explotación por 40 años (Gonzalez, 2009: 216).

Esta actitud liberal de Perú en general se refleja en el régimen de las políticas fiscales que existen para la atracción de capital extranjero. Una forma es la concesión de derechos para la explotación y producción para petróleo y gas natural. Con este régimen de otorgamiento y una política estable con una constante mejora de las condiciones para los inversores, Perú representa un atractivo país para IDEs y ya ha experimentado un incrementado interés de afuera (García y Vredenburg, 2009: 119).

En cuanto a aspectos medioambientales, se puede decir que Perú es uno de los grandes países latinoamericanos con menores niveles de consumo de energía y por eso también sus niveles de emisión de dióxido de carbono son bajos en comparación con los países de la región (EIU 2010: 9). Además, en cuanto a aspectos sociales y conflictos surgidos por proyectos de explotación energéticos, se puede decir que hasta ahora – por su estilo tecnocrático – Perú ha logrado institucionalizar los convenios concluidos entre partidos adversarios y que no ha habido una polarización en la sociedad, como se lo ha visto en otros casos, como en Ecuador, por ejemplo (Fontaine, 2008: 123).

Con respecto a las políticas de eficiencia energética entre 1995 y 2001 se pudo ver una movilización fuerte en el Perú y se logró bajar la demanda de energía en un 10%. En el marco regulatorio de estas políticas uno de los primeros acontecimientos fue la promulgación de la Ley de Promoción del Uso Eficiente de la Energía en 2000 previendo la disposición de información y la educación en el sector energético. En 2007, se expidió regulaciones adicionales para profundizar en la eficiencia energética e institucionalizarla más. Esto también se persiguió con

la norma respectiva a la organización del Ministerio de Energía y Minas (MINEM), delegando la promoción de eficiencia energética, pero también de energías renovables y de uso racional de energía a las llamadas Direcciones Generales de los subsectores de Electricidad y de Hidrocarburos. (CEPAL, 2010a: 223).

Las primeras puestas en práctica de las políticas de eficiencia energética se marcaron por el Plan de Eficiencia Energética para el Corto Plazo elaborado en 2008, que incluye procedimientos para el sector público, residencial, productivo y de servicios. Lo más reciente era la introducción del Plan Referencial del Uso Eficiente de la Energía 2009-2018. En cuanto a los gastos de promoción en 2008 el estado peruano allocó aproximadamente USD 2,8 millones y para 2009 USD 3,3 millones. Se puede decir que en el rubro de las políticas para la eficiencia energética se hizo bastantes avances en Perú, sin embargo hay que trabajar más en la institucionalización, la educación, la disposición de información, la administración y la revisión de proyectos (CEPAL, 2010a: 223-228).

En materia de proyectos en el rubro de las energías renovables para diversificar la matriz energética peruana solo recientemente se ha visto algunos avances para promover el uso de energías renovables que no sean la hidroenergía. A principios de 2010 el gobierno hizo las primeras convocatorias en el marco del Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL) para proyectos de energía solar, eólica y de biomásas (EIU, 2010: 10). Sin embargo, un aspecto positivo es el hecho de que Perú es uno de los países que conceden beneficios económicos de manera directa a los productores de energías renovables (Altomonte, 2008: 43).

Finalmente, la electrificación rural en Perú hasta la mitad del 2006 había sido una de las más bajas de América Latina con más de seis millones de personas sin acceso a electricidad. Sin embargo, desde entonces se pudo ver una gran mejora por un proyecto conjunto del estado peruano con el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y el Fondo Global para el Medio Ambiente, llamado Proyecto de Electrificación Rural. Por la extensión de la red eléctrica y proyectos de energías renovables hasta fines de 2009 más de 100.000 personas fueron añadidas a la red y aproximadamente 400.000 más personas deben seguir (BM, 2010: 1).

6. Conclusiones y Perspectivas

Una de las conclusiones más destacables, a las que se puede llegar, es el hecho de que en América Latina existen grandes reservas energéticas, que hasta ahora no han sido consideradas dentro de las políticas energéticas de la mayoría de los países latinoamericanos para su abastecimiento energético. Sin embargo, por la gran dependencia, sobre todo de países importadores netos, de los precios de combustibles fósiles, es imprescindible que se encuentre estrategias que disminuyan este peligro.

Para esta disminución del peligro se está cambiando las estrategias en América Latina, que hasta hoy sólo han sido parcialmente exitosas. Se está poniendo más importancia en la eficiencia energética, aunque con mayor esfuerzo sólo en pocos países como México y Brasil, y faltan estabilidad de las políticas aplicadas, inversión y conocimiento. A pesar de algunos progresos hechos por Perú, este país muestra las mismas fallas destacadas para la región latinoamericana.

Además, una forma frecuentemente aplicada en América Latina para mejorar las propias industrias energéticas y crear sinergias es la integración energética regional. Se ha visto diferentes proyectos en este marco, también algunos significantes como el SIEPAC en América Central, y una creciente voluntad política de cooperación. Sin embargo, en este contexto cabe señalar el problema de diferentes enfoques ideológicos – liberal y antiliberal – que hace difícil coordinar las políticas a nivel transnacional y que dificulta la integración energética. Además, el cambio del rumbo de los países antiliberales hacia la renacionalización complica más la cooperación entre los países con diferentes marcos regulatorios.

Referente a la extensión de la propia producción de energía y la diversificación de la matriz energética, no se ha visto grandes avances en América Latina. Países que aumentan la producción, frecuentemente lo hacen con el objetivo de exportar más. Algunos países proyectan integrar más energía nuclear para su abastecimiento energético y empiezan a considerar la ERNC. Sin embargo, sólo considerados desde hace poco en las políticas latinoamericanas, estas fuentes energéticas aún no han desarrollado mucho. Hay déficits en cuanto a los sistemas de subsidios, el interés político, la formación y las técnicas existentes. En Perú tampoco se ha hecho grandes pasos en la promoción de las ERNCs, pero por lo menos se usa un mejor sistema de subsidios. Además, el país está incrementando la producción de gas por el proyecto de Camisea y así va a poder lograr una balanza comercial positiva.

Finalmente, se debería usar ejemplos positivos, como Brasil y su forma de cooperación internacional o Perú y su atractividad para IDEs, para mejorar las políticas energéticas de la región latinoamericana. Además, como las fuentes energéticas están muy desigualmente distribuidas por la región, la integración energética regional podría mitigar esta característica. Así se debería profundizar y extender los procesos de integración ya comenzados y formular las políticas energéticas correspondientes para un largo plazo.

REFERENCIAS

- ALTOMONTE, Hugo (ed.). América Latina y el Caribe frente a la coyuntura energética internacional: oportunidades para una nueva agenda de políticas. Santiago de Chile: ONU. 2008.
- BELKIN, Paul. The European Union's Energy Security Challenges [Los retos de seguridad energética de la Unión Europea]. Washington, D.C.: Federation of American Scientists. 2008
- BID. Comienza en Panamá construcción de línea de transmisión eléctrica centroamericana SIEPAC. Proyecto de integración de infraestructura regional con apoyo financiero del BID y de España 2006. Disponible en web: <http://www.iadb.org/comunicados-de-prensa/2006-07/spanish/comienza-en-panama-construccion-de-linea-de-transmision-electrica-centroamerican-3182.html> [08-01-2011].
- BM. Light and Hope: Rural Electrification in Peru [Luz e esperanza: electrificación rural en Perú]. 2010. Disponible en web: http://siteresources.worldbank.org/NEWS/Resources/Peru_Rural_Electrification_4-23-10.pdf [07-01-2011].
- BUSINESS MONITOR INTERNATIONAL. «Regional Energy Market Overview [Vista general del mercado regional de energía]» en Venezuela Oil and Gas Report Q4 2010 [Informe de petróleo y gas en Venezuela Q4 2010]. London et al.: Business Monitor International, 2010.
- CEPAL. Renewable Energy Sources in Latin America and the Caribbean. Situation and Policy Proposals [Recursos de energías renovables en América Latina y el Caribe. Situación y sugerencias de políticas]. Santiago de Chile: CEPAL 2004.
- CEPAL. «3. Estadísticas ambientales». En CEPAL Anuario estadístico de América Latina y el Caribe. Pp. 181-214. Santiago de Chile: CEPAL 2010a.
- CEPAL. Energy Efficiency in Latin America and the Caribbean: Situation and Outlook [Eficiencia energética en América Latina y el Caribe: Situación y perspectivas]. Santiago de Chile: CEPAL 2010b.
- DEL CARMEN CARRASCO, María e IRANZO, Silvia. «Análisis de la situación energética en América Latina desde Europa». Energía e Hidrocarburos 2008. 61, pp. 1-8.
- EIU. «Peru: Energy Report [Perú: Informe energético]». En EIU Industry Report: Energy June 2010 [Informe de industria: energía junio 2010]. Pp. 9-16. London et al.: EIU 2010.
- EIU. «Perú: Energy Report [Perú: Informe energético]». Industry Report: Energy September 2009 [Informe de industria: energía septiembre 2009]. Pp. 9-13. London et al.: EIU 2009.
- FONTAINE, Guillaume. «Las políticas energéticas de cara al desarrollo sostenible en Perú y Ecuador». América Latina Hoy 2008. 53, pp. 103-126.
- FONTAINE, Guillaume. «Petropolítica. Una teoría de la gobernanza energética». Quito: FLACSO - Sede Ecuador, Abya Yala y Instituto de Estudios Peruanos – IEP 2010.
- GARCIA, Percy y VREDENBURG, Harrie. «Fiscal Regimes and Foreign Direct Investment in the Oil and Gas Industry in Latin America [Regímenes fiscales y inversiones extranjeras en las industrias de petróleo y gas natural en América

Latina]». *Journal of International Business and Economics* 2009. 9,4, pp. 115-125.

GONZALEZ GUARDIA, Giancarlo. «The Camisea Project: Developing Legal Frameworks for Avoiding Social and Environmental Conflicts in Sensitive Areas [El proyecto Camisea: desarrollando marcos legales para evitar conflictos sociales y ambientales en áreas sensitivas]». *Houston Journal of International Law* 2009. 31, 2, pp. 213-241.

IEA. 2010 Key World Energy Statistics. Paris: International Energy Agency (IEA). 2010.

ISBELL, Paul y STEINBERG, Federico. «El nuevo escenario energético en América Latina». *ICE Economía de la Energía* 2008. 842, pp. 111-123.

LARRAÍN, Sara y PAZ AEDO, María. *Política Energética en América Latina: Presente y Futuro. Críticas y Propuestas de los Pueblos*. Chile: ANDES Ediciones. 1ª ed. 2008.

MANSILLA, Diego. «Integración Energética y Recursos Naturales en América Latina». *La revista del CCC* [en línea] Enero / Abril 2011, 11. Disponible en web: <http://www.centrocultural.coop/revista/articulo/212/> [06-02-2011].

MARTÍNEZ, Nadia. «Latin America's New Petro Politics [Las nuevas políticas petroleras de América Latina]». *Multi-national Monitor* 2007. 28, 1, pp. 19-22.

MEISEN, Peter y KRUMPEL, Sebastian. *El potencial de América Latina con referencia a la energía renovable*. San Diego: Global Energy Network Institute. 2009.

OEA. *Seguridad Energética para el Desarrollo Sostenible en las Américas*. Washington, D.C.: OEA. 2009.

OLADE. *Informe de Estadísticas Energética 2009. Año base 2008*. Quito: OLADE. 2009.

PROYECTO CAMISEA. *Proyecto Camisea 2010*. Disponible en web: <http://www.camisea.pluspetrol.com.pe/> [06-01-2011].

RUIZ CARO, Ariela. «La cooperación e integración energética en América Latina y el Caribe». *Puente@Europa* 2010. Año VIII, 1, pp. 62-67.

SANAHUJA, José Antonio. «Multilateralismo y regionalismo en clave suramericana: el caso de UNASUR». *Pensamiento propio*. *Los desafíos del multilateralismo en América Latina* 2011. 33, pp.115-158.

URDANETA, Julio. «A Mighty Wind [Un viento poderoso]». *Latin Finance* 2008. 201, pp.31-32.

UNESCO. *I Cumbre Energética Suramericana*. 2007. Disponible en web: www.unesco.org.uy/shs/fileadmin/templates/shs/.../CSLAtematico16.pdf [06-01-2010].

WOEHREL, Steven. *Russian Energy Policy Toward Neighboring Countries [La política energética de Rusia frente a países fronterizos]*. Washington, D.C: Federation of American Scientists. 2009.

WHEELER, Brian (ed.). «Market Focus: Canada and Latin America. An in-depth look at the nuclear power generation market [Enfoque en los mercados de Canadá y América Latina. Vista detallada del mercado de producción de energía nuclear]». *Power Engineering* 2010. 114, 11, pp. 10-14.

ZANONI, José Rafael. «¿Qué pueden hacer las políticas energéticas por la integración?». *Nueva Sociedad* 2006. 204, pp. 176-186.