

ADRIANE PERPÉTUA ZANQUETTA

**MARKETING “*BUSINESS-TO-GOVERNMENT*”, UMA
ESPECIALIZAÇÃO DENTRO MARKETING.**

**Monografia apresentada como requisito
parcial à obtenção de grau de
Especialista em Marketing Empresarial da
Universidade Federal do Paraná.**

Orientador: Professor André Ruediger

CURITIBA

2005

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

**MARKETING “*BUSINESS-TO-GOVERNMENT*”, UMA
ESPECIALIZAÇÃO DENTRO MARKETING.**

CURITIBA

2005

AGRADECIMENTOS

Poucas vezes agradecemos a Deus. Lembraremos do que nos foi difícil e exigente, mas esquecemos as coisas simples que viabilizaram a realização de todas as outras.

Certamente vamos relatar o quão difícil foi passar no vestibular, concluir a graduação e se especializar, mas só refletimos frente ao fato de que foi fácil por termos: Uma família que nos deu apoio; Um amor que nos deu colo e carinho; Talvez filhos que nos permitiram rejuvenescer e voltar a ser crianças por alguns minutos e amigos, aqueles que nos fizeram relaxar um pouco.

A todo o momento seremos testados e colocados frente a obstáculos, mas para ultrapassá-los, precisamos lembrar que, o caminho é tão importante quanto o destino final, ou seja, a conquista objetivada. Frente às barreiras é preciso manter a calma e pensar que se propositadamente “atravessam” a nossa frente é porque estamos trilhando passos firmes e tendo os melhores resultados.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE SIGLAS	viii
1. INTRODUÇÃO	9
2. APRESENTAÇÃO	10
2.1 OBJETIVO GERAL	10
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
2.3 JUSTIFICATIVA	11
2.4 METODOLOGIA.....	12
3. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	13
3.1 MERCADO DE CONSUMO	13
3.2 MARKETING DE CONSUMO	13
3.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	14
3.4 MERCADO INDUSTRIAL, EMPRESARIAL OU “BUSINESS-TO-BUSINESS”	15
3.5 MARKETING INDUSTRIAL, EMPRESARIAL OU “BUSINESS-TO-BUSINESS”	15
3.6 MERCADO SEM FINS LUCRATIVOS (TERCEIRO SETOR) E GOVERNAMENTAL.....	16
3.7 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA BRASILEIRA.....	16
3.7.1 Administração Pública Direta e Indireta.....	17
3.7.2 Administração Direta – Agentes Políticos.....	17
3.7.3 Administração Indireta – Órgãos e Entidades	18
3.7.4 Centralização e Descentralização	19
3.7.5 Concentração e Desconcentração	19
3.8 MARKETING INSTITUCIONAL E O PODER	20
4. O MARKETING NA SUA ORIGEM, DE CONSUMO	23
4.1 O MERCADO DE CONSUMO E O CONSUMIDOR.....	23
4.2 O MIX DE MARKETING NO MERCADO DE CONSUMO.....	24
4.2.1 Produto.....	25

4.2.2 Preço	26
4.2.3 Praça	27
4.2.4 Promoção	27
5. MARKETING INDUSTRIAL EMPRESARIAL OU “BUSINESS-TO-BUSINESS” ...	29
5.1 O MERCADO INDUSTRIAL	29
5.2 O MIX DE MARKETING NO MERCADO INDUSTRIAL	30
5.2.1 O Bem em Si	30
5.2.2 Serviços ao Cliente.....	31
5.2.3 A Negociação	31
5.2.4 Venda Pessoal	31
5.2.5 Proteção e Poder Político.....	32
5.2.6 O Marketing Industrial Lida com Profissionais.....	32
5.2.7 Segmentação de Mercados Industriais	32
6. MARKETING INSTITUCIONAL.....	35
6.1 O MERCADO INSTITUCIONAL DE ALIMENTAÇÃO	35
6.2 O MIX DE MARKETING NO MERCADO INSTITUCIONAL DE ALIMENTAÇÃO	36
6.2.1 O Bem em Si	36
6.2.2 O Serviço ao Cliente.....	37
6.2.3 Negociação	37
6.2.4 Venda Pessoal	37
6.2.5 Proteção e Poder Político.....	37
7. NUTRIMENTAL – ESTUDO DE CASO DE MARKETING INSTITUCIONAL.....	38
7.1 A EMPRESA E SEUS PRODUTOS	40
7.1.1 Mercado Institucional Público - Nutrimental	40
7.1.2 Produtos	40
7.2 O MIX DE MARKETING - NUTRIMENTAL	43
7.2.1 Produto (O Bem Em Si).....	43
7.2.2 Serviços aos Clientes	43
7.2.3 Negociação	44
7.2.4 Distribuição.....	44
7.2.5 Comunicação – Venda pessoal.....	45

7.3 FASES DA VENDA - MERCADO INSTITUCIONAL PÚBLICO	45
7.3.1 Pré-Venda	45
7.3.2 Durante a Venda	45
7.3.3 Pós Venda	46
7.4 SERVIÇOS AOS CLIENTES: POLÍTICA E ORGANIZAÇÃO	46
7.5 FUNÇÕES PARTICULARES DE MARKETING BUSINESS TO BUSINESS ...	46
7.6 POLÍTICA DE PREÇOS E FINANCIAMENTO	49
7.7 POLÍTICA PROMOCIONAL	50
7.7.1 Institucional	50
7.7.2 Suporte a Vendas	50
7.8 POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO	51
7.8.1 Canais	51
7.8.2 Política	51
8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES - ANÁLISE CRÍTICA	53
8.1 O PROCESSO DE COMPRAS GOVERNAMENTAIS E A ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO	57
8.2 PLANEJAMENTO DE MAKETING NO MERCADO INSTITUCIONAL	57
8.2.1 Análise de Cenários	57
8.2.1.1 Cenário Econômico	58
8.2.1.2 Cenário Tecnológico	58
8.2.1.3 Cenário Político	58
8.2.1.4 Cenário Legal	59
8.2.2 Ocorrências	59
8.2.3 Matriz PFOA	59
8.2.4 Projeção da Demanda	60
8.2.5 Definição da Estratégia Competitiva e Mix de Marketing Tático	60
8.2.6 Projeções de Resultados	61
8.3 VIABILIDADE DE ATUAÇÃO	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
ANEXOS	64
ANEXO 01 – RESOLUÇÃO/FNDE/CD/Nº038 DE 23 DE AGO. DE 2004	

ANEXO 02 – FOLDER (I SEMINÁRIO DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR –
NUTRIMENTAL)

ANEXO 03 – REPORTAGEM SOBRE O SEMINÁRIO

ANEXO 04 – REVISTA AMANHÃ – EDIÇÃO 197 – SEDUÇÃO E AFAGO NO JOGO
B-TO-B

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ESTRUTURAS DE FORMAÇÃO DE PODER	20
FIGURA 2 – ESTADO E ECONOMIA (TIPOLOGIA DE ESTADO)	22
FIGURA 3 – MIX DE MARKETING 4 P(s).....	24
FIGURA 4 – VARIÁVEIS ESPECÍFICAS DOS 4 P(s) DO MIX DE MARKETING	25
FIGURA 5 – O MIX DE MARKETING EMPRESARIAL, INDUSTRIAL OU “BUSINESS-TO-BUSINESS”	30
FIGURA 6 – ESTRATÉGIA DE PRECIFICAÇÃO	49
FIGURA 7 – ESQUEMA ILUSTRATIVO DE CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL DO CLIENTE GOVERNAMENTAL	55
FIGURA 8 – ESQUEMA ILUSTRATIVO DE CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE COMPRAS OU LICITAÇÃO	56

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PRINCÍPAIS VARIÁVEIS DE SEGMENTAÇÃO PARA MERCADOS EMPRESARIAS	34
-----------------------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE SIGLAS

B-TO-B – Business-To-Business

CD – Centro de Distribuição

IDR – Ingestão Diária Recomendada

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

Matriz PFOA – Potencialidades, Fragilidades, Oportunidades e Ameaças

PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar

PTS – Proteína Texturizada de Soja

VCT – Valor Calórico Total

1. INTRODUÇÃO

“O marketing industrial envolve as relações entre empresas que trocam produtos e serviços. Esta prática, que em meados da década de 70 recebeu a denominação *industry marketing*, ganhou terreno e se consolidou a partir dos anos 80, sob o termo *business-to-business*.” (Luiz Guimarães)

As estratégias, técnicas, táticas e conceitos utilizados no marketing *business-to-business* são os mesmos do marketing original, mas algumas mudanças foram observadas, principalmente no que se refere à intensidade da aplicação na definição do mix de marketing, pois o olhar para o consumidor (indivíduo) é bastante diferente do olhar para o cliente organizacional.

A proposta deste trabalho é trazer à atenção as instituições governamentais (órgãos e entidades), ao considerarmos que são clientes organizacionais já classificados, por alguns estudiosos, dentro do mercado industrial, mas em uma concepção genérica do cliente e quando se dá o enfoque necessário, as instituições ganham uma amplitude e distinção, que torna difícil seu atingimento, se não, pela específica definição de seu composto de marketing.

Através de uma proposição teórica e conhecimento experimental, os objetivos são: Avaliar as composições de marketing mix desenvolvidas, indicar sua aplicação na abordagem do cliente governamental e apresentar um estudo de caso sobre a “Nutrimental S.A. Indústria e Comércio de Alimentos”, empresa fundada em 1968, inicialmente para atuar especificamente Mercado Institucional Público (de vendas para o governo) e que após a realização de uma departamentalização, na década de 80, passou também a comercializar com outros mercados e hoje é referência também no varejo através da barras de cereais da marca Nutry.

E por fim, através da conclusão destas abordagens, será feita a uma conclusão e indicação de um caminho para aplicação das ferramentas do marketing na atuação mercado “*business-to-government*”, tão importantes para otimizar os resultados ou viabilizar a atuação.

2. APRESENTAÇÃO

Este trabalho tem o objetivo de através do embasamento teórico e conhecimento experimental, caracterizar o marketing dirigido ao cliente governo, como uma especialização dentro da função marketing, assim como escreveu MOREIRA (1989, p. 45) sobre o Marketing Industrial.

Para proceder estas análises será necessário primeiramente discorrer sobre os estudos feitos sobre o marketing de consumo versus o marketing industrial e a formulação destas diferentes abordagens. Alguns autores elencam o governo como um dos clientes dentro do mercado industrial ou empresarial, o que é correto para o primeiro termo “industrial”, se simplesmente caracterizado como uma indústria que adquire insumos para sua produção. No caso de “empresarial” se amplia a visão para o consumidor e o atendimento da população, mas a definição seria de empresa pública o que gera um confronto legal, pois a empresa pública propriamente dita é apenas uma das formas de descentralização governamental.

O que se pretende então é fazer um espraiamento do mercado institucional (órgãos e entidades) e caracterizá-lo além do mercado industrial, com sua complexidade de atuação e de um composto de marketing necessariamente dirigido. Até porque, um cliente que é norteado pelo guarda-chuva de diretrizes políticas, realiza os programas sociais e mesmo quando toma formatos com o objetivo de lucro, como no caso das Empresas Públicas ou Sociedades de Economia Mista, modelos que utilizam na sua atuação, do marketing de consumo, se colocados na condição de clientes, serão novamente um braço do governo para a sociedade.

2.1 OBJETIVO GERAL

Definir o que é marketing institucional através da caracterização deste cliente que fundamenta primeiramente sua ação no que a lei permite ou “pelo menos não proíbe” e o composto de marketing mais adequado para o seu atendimento, nos formatos institucionalizados para viabilizar a atuação do governo.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A apresentação as teorias dos estudiosos sobre os mercados, as especializações do marketing e a definição constitucional e jurídica de governo, para embasar o primeiro objetivo deste trabalho, que é caracterizar a dosagem do composto de marketing para atuação no mercado institucional.

O segundo destes objetivos é o de apresentar um estudo de caso sobre uma empresa que iniciou e viabilizou seu negócio dentro do Mercado Institucional Público e a aplicação do marketing na prática. A Nutrimental é uma indústria de alimentos que hoje tem mais de 35 anos de experiência e participação no atendimento do programa de alimentação escolar brasileiro.

O terceiro objetivo é fazer uma conclusão deste estudo, que pode ser denominada como uma nova ferramenta de marketing para atuação no mercado institucional, tendo em vista que o embasamento teórico e a aplicação prática do estudo de caso possibilitam chegar a alguns direcionamentos e abrir também o leque desta especialização do marketing.

2.3 JUSTIFICATIVA

Muitas organizações têm no mercado de vendas para o governo seu foco principal de atuação, outras, de acordo com a departamentalização existente, possuem uma unidade de negócios para atender este cliente, ou ainda, algumas empresas podem atuar indiretamente através de organizações que possuem foco neste atendimento.

Atender este segmento de mercado envolve um amplo conhecimento e análise do ambiente político, da legislação vigente “**a administração pública só pode agir pelo que está escrito na lei**”, dos projetos e programas governamentais e estruturas de viabilização dos mesmos, além da elaboração de uma análise de cenários que permita antever quais serão os novos rumos diante de uma nova administração pública.

O estudo sobre as peculiaridades do mercado institucional, a orientação de marketing neste tipo de negócio, qual é a aplicação feita no estudo de caso apresentado e as conclusões do trabalho, podem contribuir de forma a oferecer um melhor direcionamento na elaboração do “*Business Plan*” para abertura de novos negócios e na elaboração do Plano Anual de Marketing para o atendimento destes clientes, com maior segurança e maximização dos resultados.

2.4 METODOLOGIA

Primeiramente é apresentada uma revisão teórica sobre os vários temas envolvidos na fundamentação do tema e em seguida será feita uma exemplificação através do estudo de caso, cujo embasamento se dá através do conhecimento prático na empresa Nutrimental S. A. Indústria e Comércio de Alimentos. E ao final, são feitas algumas conclusões ou estabelecimento de diretrizes, pelo confronto teórico e prático.

3. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

3.1 MERCADO DE CONSUMO

Segundo KOTLER (2000, p.29), empresas que comercializam produtos e serviços de consumo em massa, como refrigerantes, cremes dentais, aparelhos de televisão e passagens aéreas, investem grande parte de seu tempo tentando estabelecer uma imagem de marca superior. Isso exige uma idéia clara de seus clientes-alvo (*target*), o conhecimento da(s) necessidade(s) que seu produto atenderá e uma comunicação enfática e criativa do posicionamento de marca. Grande parte da solidez de uma marca depende do desenvolvimento de um produto superior, com uma embalagem adequada, sustentado por propaganda contínua e atendimento confiável. A força de vendas desempenha um papel na abertura e na manutenção de mercado para a marca. Profissionais de marketing de consumo decidem as características, o nível de qualidade, a abrangência da distribuição e os gastos em produção que ajudarão sua marca a alcançar a primeira ou a segunda posição em seu mercado-alvo.

3.2 MARKETING DE CONSUMO

Segundo KOTLER (1995, p.31), depois que a empresa decide sua estratégia de posicionamento ela está apta a começar a planejar os detalhes do mix de marketing, ou composto de marketing. Definimos mix de marketing como o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. O mix de marketing consiste em todas as ações da empresa com a intenção de influenciar a demanda do seu produto. As várias possibilidades podem ser reunidas em quatro grupos de variáveis, conhecidos como os “quatro P(s)”: Produto, preço, praça e promoção.

3.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Para se ter uma idéia das proporções que o marketing dirigido ao consumidor tem alcançado é importante verificarmos bibliografias como “O Comportamento do Consumidor – Comprando, Possuindo e Sendo” escrito por MICHEL R. SOLOMOM, em que o autor apresenta um estudo bastante abrangente do comportamento do consumidor. A abordagem vai do micro ambiente - o indivíduo, descrevendo as faces deste comportamento, como ele procede, pode ser avaliado e experiências práticas até chegar ao macro ambiente onde o consumidor está inserido na sociedade.

O estudo do comportamento do consumidor é um campo novo e à medida que se expande, está sendo influenciado por várias perspectivas diferentes. Pessoas com treinamento em uma ampla gama de disciplinas – da psicofisiologia a literatura, agora podem ser vistas fazendo pesquisas. Um fenômeno de consumidores pode ser estudado de diferentes formas em diferentes níveis. Muitos vêem o campo do comportamento do consumidor como ciência social aplicada. Deste modo, o valor do conhecimento gerado deveria ser julgado em termos de suas condições de melhorar a eficiência da prática de marketing. Entretanto alguns pesquisadores argumentam que o comportamento do consumidor não deve apenas ter um foco estratégico.

O processo de segmentação de mercado transparece a busca de conhecimento do consumidor e implica na criação de um relacionamento, pois identifica grupos e cria estratégias para atingir somente os consumidores com maior probabilidade de interesse em adquirir seus produtos.

3.4 MERCADO INDUSTRIAL, EMPRESARIAL OU “BUSINESS-TO-BUSINESS”

Segundo KOTLER (2000, p.29), fazem parte deste mercado às empresas que vendem bens e serviços para outras empresas e deparam-se com profissionais de compras bem treinados e bem informados, que possuem técnicas para avaliar ofertas competitivas. Compradores empresariais compram bens que permitam fabricar um produto ou que possam ser revendidos para terceiros. Compradores empresariais compram produtos para gerar lucros. As empresas que vendem esses produtos devem demonstrar como eles ajudarão seus clientes a atingir suas metas de lucro. A propaganda desempenha um papel, mas um papel mais forte é desempenhado pela força de vendas, pelo preço e pela reputação com que a empresa conta no que se refere à confiabilidade e à qualidade.

3.5 MARKETING INDUSTRIAL, EMPRESARIAL OU “BUSINESS-TO-BUSINESS”

De acordo com ARNES (1986), a principal diferença entre o marketing industrial e o que ele chama de marketing do consumidor está na dosagem dos elementos do composto de marketing. O projeto do produto, o custo e as inovações no serviço são mais importantes do que a propaganda, a promoção e o merchandising. Também chamado de marketing de bens industriais e de marketing do produtor.

BLY (1994), diz que o marketing *business-to-business* destina-se a vender produtos e serviços a empresas, indústrias ou profissionais e não a consumidores. Muitos anúncios que aparecem em jornais dirigidos a negócios são um exemplo primário deste marketing. O mesmo ocorre com catálogos industriais.

Ainda segundo BLY (1994), as pessoas, com freqüência, pensam na propaganda *business-to-business* como propaganda “técnica”; porém, nem todos os produtos disponibilizados a este mercado são técnicos. Um catálogo que vende

clipes, envelopes e outros suprimentos de escritório para escritórios empresariais é *business-to-business*, mas dificilmente técnico.

3.6 MERCADO SEM FINS LUCRATIVOS (TERCEIRO SETOR) E GOVERNAMENTAL

Segundo KOTLER (2000, p.29), são empresas que vendem seus produtos a organizações sem fins lucrativos, como igrejas, fundações, instituições de caridade ou órgãos públicos e precisam determinar seus preços com cautela, pois essas organizações têm poder de compra limitado. Preços mais baixos afetam as características e a qualidade que o fornecedor pode incluir em sua oferta. Muitos formulários têm de ser preenchidos quando se vende a órgãos públicos. Muitas das compras do governo exigem licitações, sendo favorecida a proposta que apresenta o menor preço na ausência de fatores que justifiquem um preço mais elevado.

3.7 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA BRASILEIRA

Vide a nossa CONSTITUIÇÃO FEDERAL (art. 18 – caput): A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, nos termos desta Constituição.

Vide a nossa CONSTITUIÇÃO FEDERAL (art. 37 – caput): A administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Vide a nossa CONSTITUIÇÃO FEDERAL (art. 37 – inc. XXI): Ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade

de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica, indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

3.7.1 Administração Pública Direta e Indireta

Segundo o Prof. DIOGO DE FIGUEIREDO MOREIRA NETO (1994, p. 85), em regra, cabe ao próprio Estado, em seus desdobramentos políticos e administrativos, executar as atividades de administração pública. Tão volumosa e diversificada é, porém, essa tarefa demandada de um Estado contemporâneo, que passou a ser comum a transferência a entidades privadas dos encargos de execução, mediante instrumentos jurídicos de delegação. A doutrina considera que certas atividades são, todavia, indelegáveis: as denominadas atividades jurídicas do Estado, que lhe são próprias e impostas como condição necessária de sua existência. As demais, delegáveis, são as chamadas atividades sociais ou impróprias, que são cometidas ao Estado na medida em que ao legislador pareçam úteis à sociedade, embora não sejam fundamentais à sua preservação.

3.7.2 Administração Direta – Agentes Políticos

Segundo o Prof. DIOGO DE FIGUEIREDO MOREIRA NETO (1994, p. 85), a atuação direta é a realizada pelas pessoas jurídicas de direito público políticas, definidas pela Constituição como entidades constitutivas da Federação: a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios. Essas pessoas atuam com o poder que lhes é intrínseco, tanto em atividades próprias como impróprias.

União (Esfera Federal): Presidência da República e Ministérios - em relação aos ministérios JOSÉ AFONSO DA SILVA, anota que são agrupados por objetivos a

serem atingidos pela ação governamental nos setores político, econômico, social e militar.

3.7.3 Administração Indireta – Órgãos e Entidades

Segundo o Prof. DIOGO DE FIGUEIREDO MOREIRA NETO (1994, p. 85), a atuação (ou execução) indireta (descentralizada) se desdobra em dois tipos bem distintos: a que se perfaz por pessoas jurídicas de direito público de criação legal e exclusivamente para fins administrativos, as autarquias, e a que se realiza por pessoas jurídicas de direito privado em função de um vínculo de delegação

O Decreto-Lei nº 200/67 (art. 5º/II) define **Empresa Pública** como: a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criada por lei para a exploração de atividade econômica que o governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa, podendo-se revestir-se de qualquer das formas revestidas em direito.

O Decreto-Lei nº 200/67 (art. 5º/III) com a modificação do Decreto-Lei nº 900/69 define **Sociedade de Economia Mista** como: a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou a entidade da Administração Indireta.

O Decreto-Lei nº 200/67 no mesmo sistema define **Autarquia** como órgão da Administração Indireta.

O Decreto-Lei nº 200/67 (art. 5º/IV) a **Fundação Pública** é: a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com autonomia

administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção e funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes.

3.7.4 Centralização e Descentralização

Segundo CELSO ANTONIO BANDEIRA DE MELLO (1979, p. 3 e 6), na Administração centralizada os serviços se encontram relacionados por um liame unificador denominado hierarquia. A administração é descentralizada quando há transferência de atividade administrativa ou, simplesmente, do exercício dela para outra pessoa. Isto é, desloca-se do Estado, que a desempenharia através de sua Administração Central, para outra pessoa, normalmente pessoa jurídica.

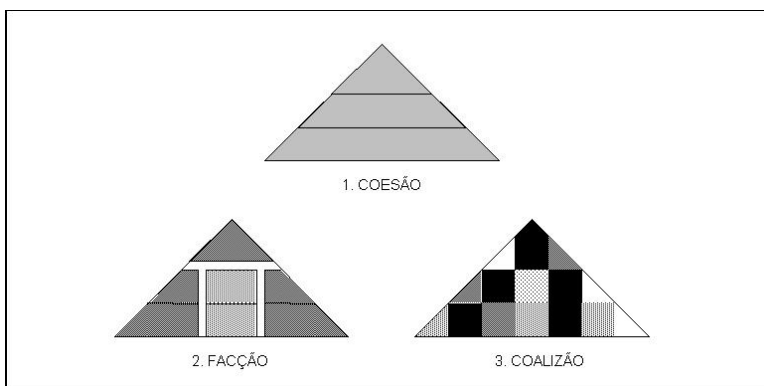
3.7.5 Concentração e Desconcentração

Segundo CELSO ANTONIO BANDEIRA DE MELLO (1979, p. 6), a desconcentração se realiza em função dos seguintes critérios: a) desconcentração por grau, é a distribuição de competências decisórias através dos diferentes níveis hierárquicos: Ministro, Diretor (de departamento, de Divisão, de Serviço), Chefe (Seção), Encarregado (Setor); b) desconcentração por matéria, é a procedida em razão da natureza do objeto da atividade. Assim, os Ministérios enfeixam, cada qual, poderes concernentes a um ramo de atividade administrativa (Saúde, Educação, Transportes, Comunicações, Agricultura, Trabalho, etc.); c) desconcentração geográfica ou territorial, em que se distribuem competências decisórias a organismos locais, responsáveis pela resolução de questões que interessam a uma determinada área geográfica.

3.8 MARKETING INSTITUCIONAL E O PODER

Segundo VAZ (1995, p. 122), para exercer influência no ambiente político, com eficácia, é preciso conhecer como se compõe e funciona a estrutura do poder. Existem três modelos básicos de formação e tomada de poder: por Coesão, por Facção, e por Coalizão, conforme representado na figura a seguir:

FIGURA 1 – ESTRUTURAS DE FORMAÇÃO DE PODER



FONTE: VAZ, Gil Nuno. **Marketing Institucional: O Mercado de Idéias e Imagens**. São Paulo: Pioneira, 1995.

1. Coesão: Quando o poder é formado por Coesão, uma única elite dominante comanda e reproduz suas estruturas em todas as escalas da pirâmide do poder, desde o topo até a base.

2. Facção: Quando duas ou mais facções disputam o poder, este é temporariamente ocupado por um grupo de interesses, que se defronta constantemente com ameaças dos blocos alijados do centro de decisões.

3. Coalizão: O poder por Coalizão ocorre quando vários grupos, que não reúnem condições para dominar isoladamente, compõe alianças para repartir entre si o poder. Os grupos que não participam do poder buscam alternativas para gradativamente mudar a correlação de forças e enfraquecer a coalizão dominante.

Identificado o tipo de Poder, a organização deve direcionar suas ações de modo a não obstruir os acessos de que necessita para atingir o mercado.

De acordo com SOROUR (1998, p. 260) embora o Estado tenha um papel central no discurso nacional-desenvolvimentista, há um mito mobilizador que quase o ofusca: a grandeza nacional só será alcançada se as forças adormecidas do país se tornarem ativas ou se as potencialidades latentes da Nação forem trazidas à tona, pois o destino reserva um lugar de destaque ao país que souber mobilizar suas energias para superar o “atraso” e vencer os obstáculos que se interpõe no seu caminho. Numa leitura historicista da realidade social, diríamos que a nação se torna sujeito da história, categoria privilegiada de análise. Para converter-se em nação o país deve reeditar os centros desenvolvidos e deve alçar-se a um patamar em que haja soberania e autonomia nacionais, prosperidade e paz social, progresso e bem-estar do povo. Em contrapartida, nos totalitarismos fascista ou comunista, ou na ideologia econômica estatista, a categoria privilegiada é a do Estado (ainda que fusionado com o Partido único): ente inclusivo, proprietário coletivo dos meios de produção, planejador onisciente, educador e protetor do povo.

Por sua vez, no neoliberalismo, o privilégio recai sobre a categoria de indivíduo independente e livre, mestre de seu destino, usina de incitativas e da criatividade, supremo árbitro de seus riscos e de seus interesses, centro responsável por seus atos e por suas escolhas. Por fim, no social-liberalismo, repontam a democracia das associações voluntárias e a composição das divergências. Destaca-se o pluralismo dos interesses articulados em entidades representativas e abre-se o espaço para que a categoria privilegiada de análise seja a sociedade civil ou a cidadania organizada.

FIGURA 2 – ESTADO E ECONOMIA (TIPOLOGIA DE ESTADO)



FONTE: SOROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Procede então o resgate da tipologia do Estado, que se estabelece nas relações entre Estado e economia e que se encontra embutida nas quatro ideologias econômicas estudadas. A não ser entre os anarquistas que rejeitam o Estado por princípio e introduzem um pacto federativo entre comunidades livres, o pensamento econômico reserva um lugar de destaque ao aparelho estatal: Estado mínimo neoliberalismo; Estado máximo no estatismo; Estado benfeitor (protecionista, produtor, assistencialista, paternalista, etc.) no nacional desenvolvimentismo; Estado ótimo no social-liberalismo.

4. O MARKETING NA SUA ORIGEM, DE CONSUMO

Para caracterização de qualquer especialização dentro da definição de marketing é necessário partir do pensamento do marketing original que trata do consumidor (indivíduo).

4.1 O MERCADO DE CONSUMO E O CONSUMIDOR

MOREIRA (1989, p. 52) referindo-se ao marketing no seu enfoque original:

O Marketing de Consumo origem de tudo, busca viabilizar aqueles bens de consumo tangíveis ou não, duráveis ou não. Parte do princípio de que as necessidades de pessoas ou grupos devem ser satisfeitas, quer elas explicitem quer não. O enfoque são as pessoas e o ato de consumir. Pessoas que consomem ou potencialmente capazes são consideradas consumidores. O Marketing de consumo desenvolve consumidores. Este é o seu motivo. Uma empresa de bens de consumo que não se utilizar dos instrumentos de Marketing de Consumo tende a desaparecer.

4.2 O MIX DE MARKETING NO MERCADO DE CONSUMO

O mix de marketing Produto, Preço, Ponto (Praça ou Distribuição) e Promoção – formam na concepção de Mc Carthy, a base da abordagem sistêmica do marketing (TEIXEIRA, 1989 p. 52):

FIGURA 3 – MIX DE MARKETING 4 P(s)



FONTE: MOREIRA, José Carlos Teixeira. **Marketing Industrial**. São Paulo: Atlas, 1989 p. 52

A amplitude dos estudos de marketing do consumidor pode ser observada de acordo com as variáveis específicas de marketing sob cada “P”, apresentadas por KOTLER na figura a seguir:

FIGURA 4 – VARIÁVEIS ESPECÍFICAS DOS 4 P(s) DO MIX DE MARKETING



FONTE: KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio**. São Paulo, Prentice Hall, 2000 p. 37.

4.2.1 Produto

É o elemento do qual a empresa dispõe para satisfazer as necessidades do mercado. Uma empresa deve lançar e aperfeiçoar seus produtos a todo instante e atender as necessidades do consumidor, pesquisando constantemente seus desejos, anseios e vontades. Criando a partir daí produtos que provoquem a satisfação, através de valor agregado.

A gerência de produtos, através da pesquisa de mercado, inicia o seu trabalho para o desenvolvimento de um novo produto com a definição dos clientes-alvo, o *target*, e as variáveis de cada “P” elencadas por Kotler, passam a ser trabalhadas:

a) O nível de qualidade do produto que precisa ser ofertada para atingir o *target* e a variedade de sabores na formação da linha é o primeiro passo para o desenvolvimento do *briefing* e do plano de marketing de produto;

b) No plano de marketing do produto, será especificado sob qual guarda-chuva o produto ou linha vai ficar, pois grandes empresas, muitas vezes, já possuem marcas consolidadas para diferentes públicos;

c) A indicação do tipo de embalagem resultará do que foi visto na pesquisa de mercado e análise do consumidor: o momento de consumo e a conservação adequada são as principais variáveis para indicação do material e formato a ser utilizado, além do *design*, ou seja, imagem do produto; A quantidade ofertada ou volume da embalagem é uma estratégia para a relação – preço unitário versus qualidade percebida – por exemplo: com um volume menor que a embalagem da concorrência, se mantém o preço e se pode ter um produto de maior qualidade, caso a qualidade seja um fator relevante para os clientes-alvo e esteja difícil de resolver a equação. Outro exemplo são as garrafas pets de dois litros que estimulam o volume de vendas;

d) Garantias e devoluções são as políticas de fidelização do cliente, é o pós-venda que exige um sistema muito bem definido.

4.2.2 Preço

A estratégia de precificação é simples - o custo somado à margem, ou seja, aquele que dê lucro para: promover a sobrevivência da empresa, para satisfazer o consumidor, investir na formação da equipe de vendas e marketing, para aperfeiçoar

e distribuir os produtos, investir em assistência técnica para apoiar os clientes e os produtos e investir em propaganda. Ou ainda, o preço é de forma subjetiva, a qualidade percebida pelo consumidor em determinado produto ou serviço. O preço deve ser mutante e adequado a cada ocasião, estratégia, tempo e outros fatores que possam ser observados.

As variáveis em relação à fixação de preços, dizem respeito ao fato de estarem atrelados aos canais de distribuição - e a aplicação de descontos, concessões, prazos de pagamento, condições de financiamento, etc. e a administração ou manutenção das margens.

4.2.3 Praça

A definição dos canais é a atividade de marketing através da qual são criadas as estruturas para viabilização de tempo, local e posse para o consumidor. Estas estruturas são formalizadas de acordo com os caminhos (canais de distribuição) percorridos pelo produto desde o fornecedor até o consumidor final.

O desenvolvimento de novos canais, além dos já estabelecidos pela empresa pode significar custo – estoque ou a criação de Centros de Distribuição CD(s) e transporte ou impacto no frete – e insegurança até a maturação do fluxo do canal.

4.2.4 Promoção

Composto de marketing de comunicações onde se misturam e se confundem investimentos em propaganda ou publicidade, venda pessoal, promoção de vendas, merchandising, marketing direto e relações públicas. Esta comunicação persuasiva procura obter o efeito desejado, motivando à ação.

O plano marketing em relação à promoção ou comunicação vai se utilizar das variáveis: promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas

e marketing direto, de acordo com o produto e informações sobre o seu cliente-alvo escolhido.

5. MARKETING INDUSTRIAL EMPRESARIAL OU “BUSINESS-TO-BUSINESS”

Considerando a citação de que o marketing de consumo trata do indivíduo, o marketing *business-to-business* trata o cliente. E como o termo *business-to-business* traduzido na íntegra, são empresas negociando com empresas e ainda se o produto da vendedora é o insumo da compradora, pode ainda ser chamado de industrial.

5.1 O MERCADO INDUSTRIAL

O mercado industrial apresenta características específicas como, por exemplo, as seguintes citadas por KOTLER (2000, p. 214):

- Menor número de compradores;
- Compradores de maior porte que em número menor são responsáveis pela maior parcela das vendas;
- Relacionamento próximo entre cliente e fornecedor, que provém justamente do menor número de clientes e da importância e do poder dos clientes de grande porte.
- Concentração geográfica dos compradores;
- Demanda derivada dos bens de consumo;
- Demanda inelástica - não é muito afetada pela mudança de preços;
- Demanda oscilante - o aumento na demanda de consumo é multiplicado nos bens industriais;
- Compra profissional - compradores treinados em políticas, normas e exigências de compra da organização para qual trabalham.

5.2 O MIX DE MARKETING NO MERCADO INDUSTRIAL

Segundo MOREIRA (1989, p. 57) o modelo de Mc. Carthy, dirigido especificamente a bens de consumo, adota o seguinte formato no mercado de bens industriais e intermediários:

FIGURA 5 – O MIX DE MARKETING EMPRESARIAL, INDUSTRIAL OU “BUSINESS-TO-BUSINESS”



FONTE: MOREIRA, José Carlos Teixeira. **Marketing Industrial**. São Paulo: Atlas, 1989 p. 57.

De acordo com a abordagem do cliente e não do consumidor, este com sua representatividade, proximidade e técnica, exige uma composição diferenciada no seu atendimento, através deste composto de marketing orientado.

5.2.1 O Bem em Si

Enfoca a razão técnica, seu desempenho e a geração de receita que ele significará. Segundo MOREIRA (1989, p. 50) estes bens podem ser classificados em

dois ramos da família industrial: bens e serviços industriais e bens e serviços intermediários.

5.2.2 Serviços ao Cliente

Ele é parte integrante do bem em si (o produto é subdividido), pois a partir daí se pode garantir o produto - sua funcionalidade, constituição e melhores resultados. No mercado industrial os serviços aos clientes são de vital importância.

5.2.3 A Negociação

É o caráter adotado para a definição de preço, pois ele não é de todo determinante como no mercado de consumo.

5.2.4 Venda Pessoal

O composto de comunicação está baseado principalmente na venda pessoal, ou seja, a necessidade de comunicação efetiva de:

- Venda técnica – conhecimento técnico dos bens industriais ou intermediários;
- Venda sob encomenda – efetuada mediante um pedido. Isso não quer dizer que se tratam necessariamente de produtos exclusivos. O pedido muitas vezes formaliza a produção do cliente ou o atendimento deste ao seu cliente ou consumidor.
- Venda direta – devido à necessidade de proximidade da distribuição no atendimento do pedido;

5.2.5 Proteção e Poder Político

Dentro da figura do mix de marketing apresentada no mercado industrial, está observada uma face importante que o caracteriza essencialmente, que é a “proteção” que segundo o Professor José Carlos Teixeira Moreira, visa o estudo da influência da presença do Estado em segmentos organizados da sociedade e nas trocas sociais.

MOREIRA (1989, p. 58) escreve que o poder político é tratado via *lobbying*, grupos de pressão com objetivos não só junto ao poder constituído, como também junto a grandes conglomerados que, ao seu modo, atuam como os primeiros.

5.2.6 O Marketing Industrial Lida com Profissionais

As pessoas, representado papéis dentro da organização traduzem toda a dinâmica organizacional, na realização das compras e contratos com seus fornecedores.

Segundo MOREIRA (1989, p. 51), o marketing industrial é, portanto, uma especialização do marketing que trata da aplicação de um conjunto de ferramentas que propiciam a comercialização duradoura de bens e serviços, industriais e intermediários. Ambos comprometidos com a sobrevivência e a continuidade dos negócios entre empresas.

Ainda segundo o especialista MOREIRA, a maioria das empresas fornecedoras fixa seu foco no cliente, observa-o de fora para dentro e espera que ele diga do que precisa. “Um erro”, diz o professor. “Quem quer vender tem de perceber o foco do cliente, sacar soluções ótimas, perfeitas; alertá-lo sobre as oportunidades de seu mercado antes que ele as perceba”.

5.2.7 Segmentação de Mercados Industriais

Segundo BRAGA (1992, p. 57) a idéia de mercado é muito ampla e, desse modo é necessário agrupar-se os clientes em segmentos de mercado para uma

melhor ação de marketing. Deve-se definir um referencial como fundamental para a classificação:

Fatores externos á empresa fornecedora:

1 – Clientes homogêneos: Atributos dos clientes;

2 – Conforme necessidades: Funções de uso.

Fatores internos á empresa fornecedora:

3 – Grupos de clientes conforme a tecnologia ou produto empregado para satisfazer às necessidades deles.

TABELA 1 – PRINCÍPAIS VARIÁVEIS DE SEGMENTAÇÃO PARA MERCADOS EMPRESARIAS

Demográficas

1. *Setor*: que setores devemos atender?
2. *Porte de empresa*: devemos atender a empresas de que porte?
3. *Localização*: a que áreas geográficas devemos atender?

Operacionais

4. *Tecnologia*: quais as tecnologias de clientes que devemos focalizar?
5. *Status de usuários e não usuários*: devemos servir os heavy-users, os medium-users, os light-users ou os não usuários?
6. *Recursos dos clientes*: devemos atender a clientes que necessitam de muitos ou poucos serviços?

Abordagens de compras

7. *Organização em relação a compras*: devemos atender a empresas com organizações de compras altamente centralizadas ou descentralizadas?
8. *Estrutura de poder*: devemos atender a empresas em que predomina a engenharia, a área e assim por diante?
9. *Natureza dos relacionamentos existentes*: devemos atender às empresas com as quais temos um relacionamento forte ou ir atrás das que mais nos interessam?
10. *Políticas gerais de compras*: devemos atender a empresas que preferem o leasing? Contratos de serviço? Compras de sistemas? Propostas lacradas?
11. *Crêterios de compras*: devemos atender a empresas que buscam qualidade? Serviço? Preço?

Fatores situacionais

12. *Urgência*: devemos atender a empresas que necessitam de entregas ou serviços rápidos e repentinos?
13. *Aplicação específica*: devemos focalizar determinadas aplicações de nosso produto em vez de todas as aplicações?
14. *Tamanho do pedido*: devemos focalizar pedidos grandes ou pequenos?

Características pessoais

15. *Similaridade comprador/vendedor*: devemos atender a empresas em que os funcionários e os valores sejam similares aos nossos?
16. *Atitudes em relação ao risco*: devemos atender aos clientes que assumem riscos ou aos que os evitam?
17. *Fidelidade*: devemos atender a empresas que demonstram alto grau de fidelidade a seus fornecedores?

Fonte: adaptado de Thomas V. Bonoma e Benson P. Shapiro, *Segmenting the industrial market*. Lexington, MA: Lexington Books, 1983.

FONTE: KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio**. São Paulo, Prentice Hall, 2000 p. 294.

6. MARKETING INSTITUCIONAL

O **marketing de consumo** trata o indivíduo e como entendê-lo fazendo hoje análises da psicofisiologia até pela literatura, para conhecê-lo a ponto de despertá-lo o desejo.

O **marketing *business-to-business*** trata o cliente empresa ou indústria com conhecimento do negócio atendido, pois o fornecimento através de parceria otimiza os resultados para ambos, fornecedor e comprador.

E o **marketing institucional** trata o cliente governamental (órgãos e entidades), o que gera uma amplitude de tratamentos:

- A política, diretrizes econômicas e seus programas sociais;
- A instituição dentro da estrutura de administração pública;
- Conhecimentos jurídicos e técnicos para a venda: o processo de compras é burocrático, pois obedece ao rito da lei de licitações e as leis instituidoras dos programas no setor ou ramo de negócio atuante. Por exemplo: No caso da alimentação é necessária a participação um profissional de nutrição;
- Preparo organizacional para o fato de que os contratos com a Administração Pública prevêm a supremacia de poder da mesma em função do atendimento público, e desta forma a observação das cláusulas exorbitantes. Além das certificações para qualificação técnica e econômica

6.1 O MERCADO INSTITUCIONAL DE ALIMENTAÇÃO

As escolas, creches, hospitais, universidades, forças armadas, prisões e programas especiais de outras instituições governamentais em outros setores da

administração brasileira, formam o Mercado Institucional Público de alimentação. Estes clientes seguem estas orientações legais:

- A compra é regulamentada pela Lei de Licitações (Lei 8.666/1993), do Pregão (Lei 10.520/2002) e o objetivo primário é aquisição pelo menor preço, pois em sua maioria, as instituições fazem um atendimento;
- Manutenção de padrão “mínimo de qualidade” que permita garantir o atendimento dos seus consumidores;
- Priorização do comércio local no abastecimento.

Os fornecedores deste mercado constituem uma equipe de especialistas no trabalho burocrático, aptos a providenciar muita documentação, atender regulamentações e atentos às periódicas mudanças de pessoal (setor de suprimentos) o que não viabiliza o estabelecimento de parcerias, como no mercado industrial.

6.2 O MIX DE MARKETING NO MERCADO INSTITUCIONAL DE ALIMENTAÇÃO

6.2.1 O Bem em Si

Diferentemente dos clientes industriais, a maioria dos clientes institucionais não tem objetivo o lucro. O produto ou serviço viabiliza o atendimento institucional e a orientação para as especificações do programa governamental.

O nível de qualidade que o produto precisa ofertar para atingir o *target pode* inviabilizar o desenvolvimento ou introdução de um produto. As crianças contempladas pelo programa de alimentação escolar, podem não ter acesso regular a um produto de consumo, mas ainda assim tem seu paladar de acordo com a idade, preferências regionais e influências do próprio de consumo.

6.2.2 O Serviço ao Cliente

A empresa fornecedora tem que dispor de uma estrutura técnica que atue como ferramenta de marketing e também na qualificação técnica exigida na licitação e estes serviços, muitas vezes, minimizam, no caso brasileiro, a falta de estrutura governamental.

6.2.3 Negociação

A formação de preços mantém o caráter de negociação, mas formalizada, e não de parceria como no caso do mercado industrial, pois pode variar de acordo com o volume de compras pela caracterização (porte) do cliente institucional, mas exige cautela devido ao objetivo na aquisição do menor preço. Nas vendas através dos pregões ou pode-se dizer “leilão às avessas”, se pode dar seqüência aos lances decrescentes e a inviabilização da atuação de empresas de médio a grande porte, vide as margens necessárias para o custeio da estrutura que ofertam, em relação às margens e preços praticados pela microempresa.

6.2.4 Venda Pessoal

É à base da comunicação, mas além de ser direta, técnica e através de pedido, o vendedor precisa prover o cliente de embasamento (pesquisa e legislações) necessário para a fundamentação da aquisição.

6.2.5 Proteção e Poder Político

A compra é totalmente protecionista, se considerado que este cliente tem seu poder de agir viabilizado legalmente e o poder político tem papel direto, pela sua movimentação legislativa e estabelecimento de mudanças nas diretrizes a serem seguidas.

7. NUTRIMENTAL – ESTUDO DE CASO DE MARKETING INSTITUCIONAL

A empresa “Nutrimental S. A. Indústria e Comércio de Alimentos” está localizada em São José dos Pinhais, região metropolitana de Curitiba – Paraná, já há mais de trinta e cinco anos.

A indústria foi fundada em 1968, sendo projeto de três jovens acadêmicos que originalmente pretendiam produzir flocos de batata desidratada, que pela adição de componentes líquidos, teria múltiplas aplicações. Mas como resultado dos testes iniciais foi possível a produção de flocos secos de feijão, e assim, desenvolveu-se o primeiro feijão pré-cozido desidratado do país.

A Nutrimental conseguiu a sua viabilidade como empresa no mercado governamental, através do fornecimento de quarenta toneladas de sopa de feijão para o governo do Estado do Paraná. A partir deste primeiro sucesso, consolida-se como fornecedora de produtos para programas de alimentação e parte para a diversificação do seu leque de produtos: sopas (feijão, ervilha, milho e cebola), passando a produzir também vegetais desidratados, farinhas lácteas, doces à base cereais, mingaus e pudins.

Em 1972 o governo federal, com o final do convênio existente com os Estados Unidos, precisou assumir o comando do programa de alimentação escolar que fornecia 170 milhões de refeições (ano) em todo o país e chamou as indústrias brasileiras para assumir os fornecimentos de alimentos.

Foram então estabelecidos os padrões nutritivos dos produtos destinados à merenda escolar, e, na primeira concorrência pública, apenas a Nutrimental conseguiu aprovação, com seu mingau de leite integral, tornando-se líder de mercado. A empresa que já havia feito investimento em tecnologia e adquiriu então, a sua maior competência, denominada “saudabilidade”.

A Nutrimental construiu uma trajetória de pioneirismo e liderança na produção de alimentos balanceados nutricionalmente e destinados aos programas de alimentação do governo brasileiro. O desenvolvimento de produtos inovadores como a PTS (Proteína Texturizada de Soja), produzido para o uso na formulação da

merenda, em substituição à carne, que se deteriorava com muita facilidade, significando uma grande vantagem competitiva.

Entre o final da década de 70 e o início dos anos 80 a Nutrimental criou em São Paulo um Centro de Nutrição e Culinária e montou todo um planejamento estratégico voltado à participação nas concorrências, começando com o diálogo técnico com os clientes institucionais, depois com o acompanhamento dos testes de aceitabilidade junto às crianças e, mais tarde, com o treinamento das merendeiras. Simultaneamente, realizava as “Jornadas Nutrimental de Nutrição” - seminários técnicos sobre alimentação e nutrição, dirigidos ao mercado institucional e às entidades acadêmicas.

Em 1984 a empresa aceitou o desafio para desenvolver toda linha de alimentos para Amyr Klink, que num barco a remo fez a travessia solitária do Atlântico. O sucesso dos produtos nos projetos arrojados de Amyr Klink situou a empresa em posição de elevado reconhecimento do seu padrão tecnológico, aliado à qualidade e aceitabilidade de seus produtos.

A Nutrimental acelerou seu processo de expansão, diversificando suas atividades, procurando outros mercados e a diferenciação de seus produtos, cujo maior valor nutritivo e funcionalidade constituíram a principal estratégia competitiva.

Após 20 anos atuando no Mercado Institucional Público, em 1988 a empresa buscou uma “Nova Era” dentro dos negócios, com o propósito de implementar mudanças na cultura da empresa, objetivando posicionamento nas prateleiras dos supermercados, aproveitando melhor suas capacidades instaladas e reduzindo a dependência do cliente “governo”, ampliou seus horizontes, buscou a modernização de seu parque fabril e o desenvolvimento também de outros mercados, através das seguintes unidades de negócios:

- Mercado Consumidor – varejo;
- Mercado Industrial – matéria-prima para indústria alimentícia;
- Food Service - refeições coletivas (*business-to-business*);
- Comércio Exterior.

A empresa investiu também no seu capital humano, buscou um Programa de Desenvolvimento Organizacional e foi à primeira organização do país a implantar o método *Appreciative Inquiry* (Entrevista Apreciativa), através do qual as atividades

de Planejamento Estratégico são realizadas com a participação de todos os colaboradores da companhia.

Todas essas práticas e a cultura de aprendizado contínuo e de valorização do fator humano traçaram a história da Nutrimental, resumida no compromisso com a qualidade de seus produtos e serviços, na confiança de todos os seus colaboradores, clientes e fornecedores.

7.1 A EMPRESA E SEUS PRODUTOS

7.1.1 Mercado Institucional Público - Nutrimental

O Mercado Institucional Público é hoje a uma unidade de negócio da empresa, ou seja, que faz **vendas para os governos (Federal, Estaduais e Municipais)** através da participação de processos licitatórios em todo Brasil, regidos pelo Decreto-Lei 8.666 de 21/06/1993, atualizado pela Lei nº 8.883 de 08/06/1994.

7.1.2 Produtos

São alimentos denominados “**Alimentos Nutricionais**” ou produtos formulados – resultado da combinação de produtos básicos em quantidades cientificamente estudadas e nutricionalmente equilibradas. Esses produtos são pré-cozidos e desidratados para maior facilidade de preparo, transporte, durabilidade e economia.

Estes alimentos apresentam vários benefícios na sua utilização no programa de merenda escolar:

- Aceitação das crianças;
- O preparo é rápido e fácil - bastando adicionar água, e, em alguns casos, um cozimento com redução de tempo;

- Apresentam maior rendimento e evitam desperdícios – pois permitem o preparo de quantidade exata, de acordo com o que deverá ser servido;
- A qualidade independe das safras das matérias-primas;
- Proporcionam economia de combustível, tempo, equipamentos, utensílios e espaço para armazenagem;
- São corretamente embalados, evitando assim o ataque de insetos e roedores;
- Elimina o problema causado pelos restos de comida, o que melhora a manutenção e limpeza da cozinha;
- Têm menor risco de contaminação, pois o preparo dispensa a manipulação dos alimentos;
- Os laboratórios de controle de qualidade (da empresa) garantem padrão e valor nutritivo dos produtos;
- Facilitam o controle de estoque e possibilitam a previsão orçamentária.

A **Linha Premium Nutricional** de produtos para merenda escolar é composta de vários itens distribuídos em quatro grupos distintos de preparações, com suas variações de sabores:

Sopas Enriquecidas com Ferro

- Sopa de Galinha Com Arroz, Milho, Mandioquinha e Ovos Tipo Canja
- Sopa Creme de Batata Com Lingüiça, Legumes e Macarrão Colorido
- Sopa de Macarrão Colorido Com Charque, Legumes, Ovos e Queijo
- Sopa de Legumes, Galinha, Macarrão e Ovos
- Sopa de Legumes Com Carne e Macarrão
- Sopa de Feijão Com Macarrão, Legumes e Charque

Salgados Enriquecidos com Ferro

- Purê de Batata Sabor Queijo E Bacon (Este Produto não é Enriquecido Com Ferro)
- Picadinho de Proteína Vegetal, Milho e Cenoura Com Molho Sabor Carne

- Arroz com Castanha-do-pará Sabor Galinha
- Arroz com Macarrão Colorido Sabor Charque
- Arroz com Feijão, Cenoura, Carne e Ovos
- Risoto de Frango Com Legumes, Ovos E Queijo
- Risoto de Carne Com Molho De Tomate E Queijo
- Prontomolho – Molho de Tomate Temperado Com Caldo de Carne
- Prontomolho – Molho Tipo a Bolonhesa

Doces Enriquecidos com Ferro

- Canjica Com Amendoim e Doce de Leite
- Doce de Arroz Trigueiro Com Castanha-do-pará
- Mingau de Chocolate Com Coco Queimado, Malte e Ovos
- Mingau de Milho Com Coco, Queijo e Canela
- Mingau de Doce De Leite E Farinha Láctea
- Mingau de Farinha Láctea Com Pedacinhos de Maçã
- Mingau de Farinha Láctea Com Aveia, Banana e Mel

Chá Mate Sabor Limão Enriquecido Com Vitamina C e Ferro

CHOCOSHOW – Instantâneo Com Oito Vitaminas

Bebidas Lácteas e Vitaminas Enriquecidas Com Vitaminas e Ferro

- Café Com Leite Com Gemada e Chocolate (este produto é enriquecido apenas com Ferro)
- Bebida Láctea Chocolate Com Flocos de Cereais e Malte
- Bebida Láctea Chocolate
- Bebida Láctea Morango
- Bebida Láctea Baunilha
- Vitamina de Farinha Láctea E Flocos de Chocolate
- Vitamina de Farinha Láctea Com Mamão, Laranja e Cenoura
- Vitamina Com Leite, Aveia, Banana e Maçã

7.2 O MIX DE MARKETING - NUTRIMENTAL

Cada item do composto de marketing busca atender as diretrizes do FNDE (Fundo Nacional Desenvolvimento da Educação) órgão transferidor de recursos para o PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar). Atualmente o FNDE faz a transferência de recursos diretamente aos mais de 5.560 municípios brasileiros, cujos critérios para repasse podem ser observados na RESOLUÇÃO/FNDE/CD/Nº038 DE 23 AGOSTO DE 2004.

7.2.1 Produto (O Bem Em Si)

A Nutrimental atua no Mercado Institucional Público (de vendas para o governo), com uma **estratégia de diferenciação de produtos**, pois oferece uma **Linha Premium** de produtos **enriquecidos com vitaminas e ferro**, que ajudam no combate as carências nutricionais específicas.

Além da diferenciação, estão orientados no atendimento da determinação do FNDE sobre as seguintes características por cardápio (refeição por aluno) e suprir as necessidades nutricionais de:

- 15 % da IDR (Ingestão Diária Recomendada)
- 350 VCT (Valor Calórico Total)
- 9 gramas de proteínas por cardápio dos alunos beneficiados

7.2.2 Serviços aos Clientes

A prestação de serviços da Nutrimental aos seus clientes institucionais, busca oferecer soluções em alimentação saudável aos seus clientes (municípios) através:

- **Visita Técnica:** consiste no atendimento do cliente por profissionais especializados, com o objetivo de oferecer soluções em alimentação

saudável e demonstrar o comprometimento da empresa, que prima pela qualidade e satisfação dos seus clientes.

- **Testes de Aceitabilidade:** trata-se de uma demonstração dos produtos, de maneira a obter-se um registro da aceitabilidade dos consumidores (crianças atendidas pelo PNAE), o que garante um atendimento adequado aos mesmos, que além dos dados nutricionais deve levar em consideração os hábitos alimentares de cada região.
- **Treinamento de Merendeiras:** sem dúvida é um importante serviço prestado pela Nutrimental, pois garante o correto atendimento dos escolares. As merendeiras recebem noções de higiene geral, recebimento e armazenamento dos alimentos, controle de estoque, noções de alimentação e nutrição, funcionamento do programa de merenda escolar, aplicação da soja na alimentação, alimento nutricional, preparo e distribuição da merenda, segurança no trabalho e relações humanas.

7.2.3 Negociação

Nas vendas para os municípios é utilizada uma tabela orientativa, disponibilizada mensalmente para a equipe de vendas (representantes e distribuidores) que serve de parâmetro para estabelecimento dos preços.

7.2.4 Distribuição

A empresa atua de forma direta (venda direta, ou seja, através de representação comercial) no Paraná e Santa Catarina e nos outros Estados brasileiros conta com parceiros (distribuidores).

A estrutura de atuação e distribuição tem a mesma prestação de serviços oferecida nos Estados atendidos da ofertada diretamente pela Nutrimental.

7.2.5 Comunicação – Venda pessoal

Segundo CERTO (1993, p. 399 e 402), venda pessoal é a comunicação direta, cara-a-cara, entre vendedores e compradores em potencial com o propósito de fazer troca...Pode ser a mais persuasiva ferramenta de promoção, já que o pessoal de vendas pode: influenciar diretamente o comportamento do comprador; Permite duas formas de comunicação; É freqüentemente necessária para produtos tecnicamente complexos; Permite direcionamento no esforço promocional. Pode apresentar desvantagens também: tem alto custo por contacto; pode ser dispendioso e difícil já que envolve treinamento e motivação; Tem imagem ruim como carreira, dificultando o recrutamento; Pode prejudicar as vendas, bem como a imagem da companhia, do produto e da marca, se mal executada.

A venda pessoal é a principal forma de comunicação com os clientes institucionais, pois os municípios a partir daí conhecem a empresa, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos e é também uma ferramenta de fidelização do cliente.

7.3 FASES DA VENDA - MERCADO INSTITUCIONAL PÚBLICO

7.3.1 Pré-Venda

A pré-venda é feita pelo vendedor através de uma visita ao cliente ou visita técnica (da qual faz parte o apoio técnico ao cliente - profissional de nutrição) que objetiva o trabalho do edital, ou seja, a possível solicitação e especificação do produto, pelo cliente, no processo de compra. A partir daí, se o cliente verificar que a oferta de marketing é uma solução adequada para o atendimento das necessidades do órgão, este, fará uma pesquisa de mercado e verificará as ofertas (de outras marcas) ou condições de que pelo menos três indústrias possam ter interesse na produção.

7.3.2 Durante a Venda

O cliente é atendido diretamente pela Nutritional ou através da estrutura de distribuição que faz o intermédio, desde a retirada do edital de compra, até a colocação, atendimento do pedido e recebimento pelo cliente.

7.3.3 Pós Venda

A pós-venda é a fidelização do cliente, através da continuidade das visitas ao mesmo e prestação dos outros serviços que contribuem também no processo de fidelização: testes de aceitabilidade e treinamento de merendeiras.

7.4 SERVIÇOS AOS CLIENTES: POLÍTICA E ORGANIZAÇÃO

Os serviços ao cliente observam uma política de qualidade “Premium”, pois completam o bem tangível, originando o verdadeiro produto do ponto de vista do marketing que é a **solução em alimentação saudável**, ofertada nas visitas técnicas aos municípios, testes de aceitabilidade dos produtos (nas escolas) e treinamentos das merendeiras do município (o cliente), realizados pelo apoio técnico aos clientes (nutricionista da empresa ou distribuidor) e os serviços auxiliares de processamento de pedidos, seguimento (*follow-up*), transporte (terceirizado), controle das entregas e cobrança, são administrados pela equipe de mercado e da mesma forma pelas equipes das empresas parceiras (distribuidores).

7.5 FUNÇÕES PARTICULARES DE MARKETING BUSINESS TO BUSINESS

As funções particulares de marketing institucional são desempenhas pela equipe do Mercado Institucional Público – Nutrimental, algumas de forma multifuncional e outras distribuídas da seguinte forma:

➤ GERENTE DE MERCADO

Gestão de Vendas O&M:

Domínio de amplo conhecimento do produto e dos processos de fabricação

Conhecimento dos clientes

Formação de preços e custos

Gestão da equipe de vendas e realização de vendas

Desenvolvimento de protótipos

Follow-up da venda

Gestão de Vendas a Distribuidores:

Definição de territórios

Regras de exclusividade de atuação

Delimitação de áreas

Seleção ou contratação ou distrato de distribuidores

Definição de política comercial

Fixação de preços e reajustes

Convenções e acordos

Gestão de Projetos Especiais

Comercialização ou negociação (projetos específicos)

Gestão da engenharia de vendas: Parceria técnica com o cliente para o desenvolvimento de idéias; Estudos de aplicações; Estudos de viabilidade econômica e Definição da especificação técnica do produto para o cliente.

➤ **COORDENADOR DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO, PROJETOS E PRODUTOS:**

Gestão de Vendas O&M:

Domínio de amplo conhecimento do produto e dos processos de fabricação

Conhecimento dos clientes

Formação de preços e custos

Gestão da equipe de vendas

Desenvolvimento de protótipos

Follow-up da venda

Gestão Marketing Control

Estatísticas de mercado

Estatísticas de vendas e margens

Estudos de mercado

Gestão de Projetos

Atuação matricial como líder de um grupo multidisciplinar

Planejamento do projeto

Cronograma físico-financeiro

Projeções dos resultados do projeto

Acompanhamento e controle da execução do projeto

Gestão de custos

Gestão de Projetos Especiais

Comercialização ou negociação (projetos específicos)

Gestão da engenharia de vendas: Parceria técnica com o cliente para o desenvolvimento de idéias; Estudos de aplicações; Estudos de viabilidade econômica e Definição da especificação técnica do produto para o cliente.

Projeções dos resultados do projeto

Acompanhamento e controle da execução do projeto

Gestão de custos

➤ ASSISTENTES ADMINISTRATIVOS

Gestão de Vendas O&M:

Ampla conhecimento do produto e dos processos de fabricação

Conhecimento dos clientes

Formação de preços e custos

Acompanhamento das ações da equipe de vendas

Desenvolvimento de protótipos

Follow-up da venda

Administração de vendas

Cadastro de clientes

Propostas, orçamentos

Ligação de vendas com produção

Confirmação de pedidos

➤ APOIO TÉCNICO AO CLIENTE (NUTRICIONISTA)

Gestão de Vendas O&M:

Ampla conhecimento do produto e dos processos de fabricação

Conhecimento dos clientes

Integrante da equipe de vendas

Desenvolvimento de protótipos

➤ AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Gestão de Vendas O&M:

Conhecimento do produto e dos processos de fabricação

Conhecimento dos clientes

7.6 POLÍTICA DE PREÇOS E FINANCIAMENTO

FIGURA 6 – ESTRATÉGIA DE PRECIFICAÇÃO

		PREÇO		
		ALTO	MÉDIO	BAIXO
QUALIDADE DO PRODUTO	ALTO	1. ESTRATÉGIA PREMIUM	2. ESTRATÉGIA DE ALTO VALOR	3. ESTRATÉGIA DE VALOR SUPREMO
	MÉDIO	4. ESTRATÉGIA DE PREÇO ALTO	5. ESTRATÉGIA DE PREÇO MÉDIO	6. ESTRATÉGIA DE VALOR MÉDIO
	BAIXO	7. ESTRATÉGIA DE DESCONTO	8. ESTRATÉGIA DE FALSA ECONOMIA	9. ESTRATÉGIA DE ECONOMIA

Fonte: KOTLER (1999:426)

FONTE: KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio**. São Paulo, Prentice Hall, 2000.

Dentro de uma estratégia Premium, a Nutrimental financia seus clientes (municípios) atendidos diretamente, de acordo com o que está especificado no processo licitatório: á vista ou a prazo (30, 60 e 90 dias).

Os distribuidores também são financiados, de acordo com o contrato comercial existente entre as partes.

7.7 POLÍTICA PROMOCIONAL

7.7.1 Institucional

Historicamente a Nutrimental sempre teve ações reconhecidas, como a criação, em São Paulo, do Centro de Nutrição e Culinária e o desenvolvimento do planejamento estratégico voltado à participação nas concorrências, começando com o diálogo técnico com os clientes institucionais, depois com o acompanhamento dos testes de aceitabilidade junto às crianças e, mais tarde, com o treinamento das merendeiras. Simultaneamente, realizou as “Jornadas Nutrimental de Nutrição” - seminários técnicos sobre alimentação e nutrição dirigidas ao mercado institucional e às entidades acadêmicas.

A Nutrimental está neste mercado desde o seu início e a empresa desenvolveu-se junto com o PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar), onde sempre está presente em vários seminários e discussões sobre o assunto, como formadora de opinião.

A empresa busca novamente investir em ações institucionais, através da realização no dia 06/05/2005 do I SEMINÁRIO DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR – NUTRIMENTAL.

7.7.2 Suporte a Vendas

O composto de comunicação de suporte a vendas se dá principalmente através de:

- Trabalho de vendas técnicas realizadas pelo profissional de apoio técnico ao cliente - consultor técnico e disponibilização de material técnico;
- Equipe de vendas treinada, especializada e com profundo conhecimento do produto;
- Realização de visitas de campo pela área de marketing;
- Promoção de visitas de clientes à fábrica (merendeiras e/ou equipe de coordenação da merenda do município);
- Participação em seminários e feiras.
- Informações sobre os produtos, empresa e contatos disponibilizados no site da empresa: www.nutritional.com.br;
- Distribuição de brindes de final de ano, dia da merendeira e dia da Nutricionista.
- Realização de SEMINÁRIO TÉCNICO – I SEMINÁRIO DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR – NUTRIMENTAL

7.8 POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO

7.8.1 Canais

Através do “canal zero”, a Nutritional faz vendas diretas para os municípios do Paraná e Santa Catarina, pela viabilidade deste atendimento.

O “canal um” viabiliza o atendimento aos outros Estados brasileiros, através da parceria com distribuidores exclusivos da marca Nutritional no segmento de alimentos nutricionalmente balanceados para merenda escolar.

7.8.2 Política

A empresa mantém uma política de vendas ativa, por isso também do atendimento direto nos Estados - de acordo com a viabilidade.

A experiência da equipe de distribuidores na área de alimentos e vendas para o governo ajuda a garantir a ação especializada nos demais Estados. Além do relacionamento de parceria com os mesmos, que é promovido através: dos treinamentos da equipe de vendas e apoio técnico ao cliente (profissionais de Nutrição) e do desenvolvimento e disponibilização de materiais técnicos, promocionais e brindes, feito pela área de marketing do mercado.

8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES - ANÁLISE CRÍTICA

O fator mais importante ou diretriz básica na definição da especialização do **Marketing Institucional** não está na diferenciação dos itens deste composto, e sim, na dosagem e influência que os P(s) da “Proteção” e do “Poder Político”, exercem nos outros itens do mix de marketing: o bem em si, serviços aos clientes, negociação, distribuição, venda pessoal e comunicação.

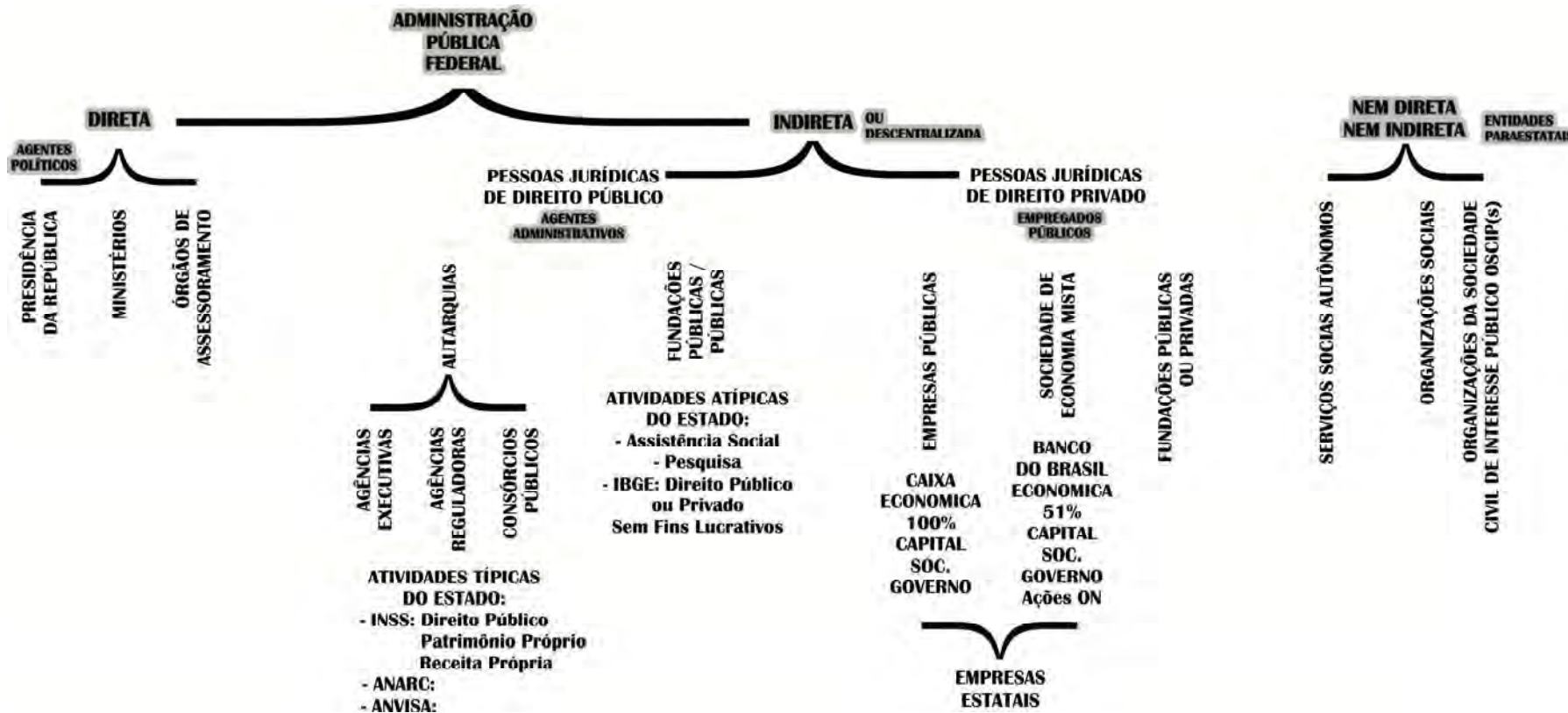
Os clientes governamentais são homogêneos, se considerados o rigor e o rito dos princípios institucionais seguidos pelos órgãos e entidades, mais ainda, tendo isso como premissa, que a obtenção de resultados depende do investimento em competências para atendimento deste segmento com necessária orientação pelo cliente, mais que por necessidades (funções de uso) dos produtos ou tecnologia de produto empregado. Estas competências são específicas e envolvem conhecimento político, legal, burocrático e com foco na administração pública.

E a denominação deste marketing na expressão *business-to-government* é também apropriada, se considerado, que o mercado institucional fica mais distante da definição industrial, ou de insumos da produção e orientação básica para o resultado do cliente, e mais próxima do *business-to-business*, no quesito desta definição mais atual, da avaliação do público-alvo ou *target* atendido pelo cliente com ferramentas de marketing de consumo. O cliente governamental não aceita parcerias na negociação e viabilização de resultados econômicos, o que ocorre nas duas definições anteriores, mas sim, parcerias técnicas para pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e produtos, sendo este mais um motivo para que não possa o cliente institucional, ser classificado como apenas um cliente do *business-to-business*.

A expressão ***business-to-government*** também parece atualizar este mercado para a “Reforma Administrativa” intitulada pela emenda constitucional nº 19/98, que inclui o princípio da “Eficiência”, dentre os princípios da administração pública, buscando melhores resultados com mais rapidez e prontidão. E nessa tendência, a Lei 10.520/2002 incluiu as modalidades de pregão, sendo o presencial e o eletrônico, e este, o eletrônico, representou em 2004, 15% do total de compras

da administração pública federal feita através de pregão, mesmo a modalidade eletrônica este não podendo ser aplicada a todo tipo de aquisição.

FIGURA 7 – ESQUEMA ILUSTRATIVO DE CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL DO CLIENTE GOVERNAMENTAL



FONTE: Decreto-Lei nº 200/67 (artigo 5º, incisos II, III e IV) e Constituição Federal de 1988 (artigos 18º e 37º).

FIGURA 8 – ESQUEMA ILUSTRATIVO DE CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE COMPRAS OU LICITAÇÃO

MODALIDADES DE LICITAÇÃO	INSTRUMENTO CONVOCATÓRIO	TIPOS DE LICITAÇÃO	PRAZO PUBLICIDADE	REGIME DE EXECUÇÃO	PRAZO PUBLICIDADE	COMPRA OU SERVIÇOS	OBRAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA
CONCORRÊNCIA	EDITAL	MENOR PREÇO MELHOR TÉCNICA TÉCNICA E PREÇO MAIOR LANCE OU OFERTA	30 DIAS CORRIDOS 45 DIAS CORRIDOS 45 DIAS CORRIDOS	EMPREITADA POR PREÇO UNITÁRIO EMPREITADA POR PREÇO GLOBAL TAREFA EMPREITADA INTEGRAL	45 DIAS CORRIDOS	ACIMA DE R\$ 650.000,00	ACIMA DE R\$ 1.500.000,00
TOMADA DE PREÇOS	EDITAL	MENOR PREÇO MELHOR TÉCNICA TÉCNICA E PREÇO	30 DIAS CORRIDOS 45 DIAS CORRIDOS 45 DIAS CORRIDOS	EMPREITADA POR PREÇO UNITÁRIO EMPREITADA POR PREÇO GLOBAL TAREFA EMPREITADA INTEGRAL	45 DIAS CORRIDOS	ATÉ R\$ 650.000,00 E ACIMA DE R\$ 80.000,00	ATÉ R\$ 1.500.000,00 E ACIMA DE R\$ 150.000,00
CONVITE	CARTA CONVITE	MENOR PREÇO MELHOR TÉCNICA TÉCNICA E PREÇO	5 DIAS ÚTEIS 5 DIAS ÚTEIS 5 DIAS ÚTEIS	EMPREITADA POR PREÇO UNITÁRIO EMPREITADA POR PREÇO GLOBAL TAREFA		ATÉ R\$ 80.000,00 E ACIMA DE R\$ 8.000,00	ATÉ R\$ 150.000,00 E ACIMA DE R\$ 15.000,00
CONCURSO	EDITAL		45 DIAS CORRIDOS				
LEILÃO	EDITAL	MAIOR LANCE OU OFERTA	↑				
PREGÃO PRESENCIAL	EDITAL	MENOR PREÇO (OU LANCE)	↓ 8 dias úteis	EMPREITADA POR PREÇO UNITÁRIO EMPREITADA POR PREÇO GLOBAL		SEM RESTRIÇÕES - BENS E SERVIÇOS DE USO COMUM	
PREGÃO ELETRÔNICO	EDITAL	MENOR PREÇO (OU LANCE)	↓ 8 dias úteis	EMPREITADA POR PREÇO UNITÁRIO EMPREITADA POR PREÇO GLOBAL		SEM RESTRIÇÕES - COMPRAS E SERVIÇOS	
DISPENSA						ATÉ R\$ 8.000,00	ATÉ R\$ 15.000,00

FONTE: Lei nº 8.666/93 e Lei 10.520/02.

8.1 O PROCESSO DE COMPRAS GOVERNAMENTAIS E A ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO

Dê acordo com o esquema ilustrativo da figura número oito, acima, a orientação primordial na compra é o menor preço, mas como observado no estudo de caso da Nutrimental, necessariamente este cliente não objetiva a pouca qualidade. Cabe ao fornecedor criar e desenvolver produtos de valor agregado e que consiga atender as diretrizes do programa governamental que a instituição executa e oferecer soluções, fornecer embasamento técnico para certificação da relação “custo x benefício ofertado”.

Os limites da negociação no mercado institucional são muito tênues e como já foi dito, exigem muita cautela na formação de preços, pois “o bem sem si” não é o produto completo e a atuação através de diferenciação, como visto no caso da Nutrimental, exige *know how*, posicionamento como empresa e marca. Posicionamento que não é fácil e rapidamente conseguido por uma empresa neste mercado, mas viabiliza a estrutura e atuação.

8.2 PLANEJAMENTO DE MAKETING NO MERCADO INSTITUCIONAL

Formalizar o planejamento é ainda mais importante para o atendimento de um mercado burocrático. Uma primeira página deve abordar as premissas de direcionamento estratégico, ou seja, o norte para o plano, aquilo que pode ter maior influência no setor ou plano de governo definido com *target* a ser atingido: Aumento de verba, alternância política, mudança de parâmetros do programa, etc..

8.2.1 Análise de Cenários

Os cenários devem ser avaliados em ameaças e oportunidades.

8.2.1.1 Cenário Econômico

Observações das premissas econômicas: inflação, juros, índices, etc.. Como já foi colocado, neste mercado de contratação com a administração pública, a empresa assinará contratos com cláusulas exorbitantes, além de ter que dar garantias de execução de alguns contratos e a estabilidade econômica pode evitar grandes surpresas para organizações que não estão habituadas a este tipo de atrelamento.

8.2.1.2 Cenário Tecnológico

Certamente uma sonhada oportunidade ou fortaleza seria o domínio de tecnologia inovadora que pudesse refletir uma significativa melhora no atendimento do(s) programas sociais.

Deve-se também avaliar o cenário interno de capacidade já instalada de atendimento ou outras tecnologias disponíveis.

E quanto às autarquias, o desenvolvimento de programas de atendimento que possam melhorar os serviços ou no caso das empresas públicas ou sociedades de economia mista, melhorar os resultados.

8.2.1.3 Cenário Político

É indispensável à verificação do panorama político com alguns questionamentos:

- O ano é eleitoral?
- Pode haver mudanças no poder – alternância dos partidos da situação?
- No decorrer do mandato, quanto do que foi programado já está em vigor?
- Quais são as diretrizes do programa governamental e ou entidade?

Quais são suas fortalezas dentro deste mercado:

- Domínio do ambiente político?
- Domínio de conhecimentos em direito administrativo?

- Se já é um *player* do mercado, qual o seu desempenho em outros anos eleitorais?

Obs.: No ano eleitoral também ocorre uma paralisação das ações governamentais, pela lei de responsabilidade fiscal e expectativas de alternância de poder.

8.2.1.4 Cenário Legal

Manutenção de restrições ou o fim delas (novas diretrizes). Uma mudança legal pode afetar totalmente a atuação e os resultados.

8.2.2 Ocorrências

Avaliar as ocorrências é proceder a uma síntese do desempenho do último período: Em relação aos cenários realizados, o desempenho da concorrência, o seu *market-share* (empresa ou marca), a participação por produto e a participação por canal de distribuição. E claro, o resultados e margens planejados em relação ao que foi realizado.

E empresa que é nova no mercado, terá que se valer de pesquisas ou de dados empresas de serviços de registros de vendas no mercado público para poder balizar as suas projeções.

8.2.3 Matriz PFOA

De posse de toda conceituação dos itens anteriores se devem concatenar os dados na matriz PFOA: Potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças.

8.2.4 Projeção da Demanda

O funil da demanda é elaborado com a demonstração da destinação das verbas para o setor macro e com a verificação do crescimento ou declínio, até se chegar à fatia de mercado que será objeto de atuação também pelo desdobramento do programa na execução nacional, apenas em uma região, alguns clientes alvo, etc.

8.2.5 Definição da Estratégia Competitiva e Mix de Marketing Tático

A estratégia competitiva será praticamente definida pelo plano até aqui descrito, pois se existirem fortalezas suficientes, poderá ser uma estratégia de diferenciação ou do contrário a empresa irá concorrer em preço. O que frente à aquisição do menor preço ou os lances no pregão eletrônico tornam a competição bastante acirrada.

Estratégias mistas, para serem aplicadas, dependem de linhas de produtos distintas e cada uma no seu guarda-chuva de marca muito bem definido.

A estratégia é então desmembrada em ações do mix de marketing ou plano de ação:

- Produto (o bem em si) ou as linhas e sabores;
- Serviços que serão ofertados e complementarão o bem;
- Os canais de distribuição que serão utilizados;
- A definição da política de preços;
- E a promoção ou plano de comunicação que terá como premissa o *budget* e quais as comunicações a serem realizadas: materiais técnicos, inovações em produtos e embalagens, seminários técnicos, etc..

8.2.6 Projeções de Resultados

A previsão de demanda ou valor do mercado objetivado implicará no atingimento de qual volume de vendas e a que preço? Quais margens serão garantidas com a política de preços? Essa decisão dependerá da sua estrutura e do que está sendo praticado no mercado.

8.3 VIABILIDADE DE ATUAÇÃO

Os clientes no mercado institucional são em menor número e assumem grande relevância nos resultados do fornecedor, que deve ter ações para bem definidas para este, pois o marketing deve ter o perfil do cliente sempre em mente, para que as visitas levem para ele o respaldo (materiais e amostras) e sempre traga para empresa informações: desde o cronograma de compras previsto, até as aspirações de melhorias no atendimento buscadas pelo cliente.

Atuar no Mercado Institucional Público, assim como em qualquer outro, requer uma profunda avaliação de mercado e das competências internas como organização, para a maximização da atuação e representação de viabilidades reais do *Business Plan* ou do Planejamento Marketing.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLY, Robert W.. **Como Fazer Marketing Direto em Business to Business**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BRAGA, Roberto Silveira. **Marketing de Produtos Industriais: Um Enfoque para o Mercado de Fundição**. São Paulo: Atlas, 1992.

CERTO, Samuel C.; PETER J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988.

DAVIDSON, Jeffrey P.. **Vendendo para Grandes Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1993.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MELLO, Celso Antonio Bandeira. **Prestação de Serviços Públicos e Administração Indireta**. São Paulo: RT (Revista dos Tribunais) 2ª edição, 1979.

MOREIRA, José Carlos Teixeira. **Marketing Industrial**. São Paulo: Atlas, 1989.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Curso de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Forense 10ª edição, 1994.

SOLOMON, Michael R.. **O Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SOROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing Institucional: O Mercado de Idéias e Imagens**. São Paulo: Pioneira, 1995.

<http://amanha.terra.com.br/edicoes/197/especial.asp> (acessado em Abril/2005 e Maio/2005)

ANEXOS

ANEXO 01 – RESOLUÇÃO/FNDE/CD/Nº038 DE 23 DE AGO. DE 2004



RESOLUÇÃO/FNDE/CD/Nº 38 DE 23 DE AGOSTO DE 2004.

Estabelecer critérios para execução
do PNAE.

FUNDAMENTAÇÃO LEGAL:

Constituição Federal, art. 205 e 208.

Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal.

Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e suas licitações.

Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001 - Plano Nacional de Educação.

Medida Provisória nº 2.178-36, de 24 de agosto de 2001.

O PRESIDENTE DO CONSELHO DELIBERATIVO DO FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO – FNDE, no uso das atribuições legais que lhe são conferidas pelo Art. 12, Capítulo IV, do Anexo I, do Decreto nº 5.157, de 27 de julho de 2004*, e os arts. 3º e 6º do Anexo da Resolução/CD/FNDE nº 31, de 30 de setembro de 2003, e

CONSIDERANDO o disposto nos arts. 205 e 208, incisos IV e VII, da Constituição Federal, na Medida Provisória n.º 2.178-36, de 24 de agosto de 2001, e a necessidade de dar continuidade ao processo de execução do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE;

CONSIDERANDO as conclusões do Grupo de Trabalho Interministerial criado pela Portaria nº 24, de 30 de janeiro de 2003, no que respeita ao contido na alínea “a” do art. 3º, desta Portaria;

CONSIDERANDO a necessidade de se oferecer reforço alimentar e nutricional aos alunos indígenas, uma vez que estão mais expostos à insegurança alimentar e principalmente ao risco de desnutrição;

R E S O L V E “AD REFERENDUM”:

Art. 1º. Estabelecer os critérios da execução do PNAE e as formas da transferência legal de recursos financeiros, às secretarias de educação dos estados, do Distrito Federal, dos municípios e às escolas federais, em caráter complementar, para aquisição, exclusiva, de gêneros alimentícios.

* Retificação (D.O.U. de 2/09/04, Seção 1 p. 20)

I - DOS OBJETIVOS E DA CLIENTELA DO PROGRAMA

Art. 2º. O PNAE tem como objetivo atender às necessidades nutricionais dos alunos, durante sua permanência em sala de aula, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento dos alunos; a aprendizagem e o rendimento escolar; bem como a formação de hábitos alimentares saudáveis.

Art. 3º. Serão atendidos pelo PNAE os alunos matriculados na educação infantil oferecida em creches e pré-escolas, no ensino fundamental da rede pública de ensino dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, ou em estabelecimentos mantidos pela União, e ainda, das escolas indígenas, que constam no censo escolar realizado pelo Ministério da Educação no ano anterior ao do atendimento.

§ 1º Excepcionalmente, poderão, também, ser computados como parte da rede municipal e do Distrito Federal os alunos matriculados na educação infantil oferecida em creches e pré-escolas e no ensino fundamental das escolas mantidas por entidades beneficentes de assistência social, cadastradas no censo escolar do ano anterior ao do atendimento.

§ 2º A educação infantil oferecida em creches e pré-escolas e no ensino fundamental, de que trata o parágrafo anterior, serão atendidas pelo PNAE, mediante a comprovação no censo escolar do número do Registro e do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, emitidos pelo Conselho Nacional de Assistência Social-CNAS, bem como a oferta de alimentação aos alunos matriculados.

§ 3º Poderão ser computados, ainda, os alunos matriculados em escolas de educação especial mantidas por entidades beneficentes de assistência social, desde que tenha informado no censo escolar o número do Registro ou o do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, emitidos pelo Conselho Nacional de Assistência Social – CNAS.

§ 4º Os recursos financeiros destinados à alimentação escolar dos alunos matriculados em entidades beneficentes de assistência social serão transferidos para a respectiva prefeitura municipal e do Distrito Federal, que, a seu critério, poderão atendê-las com gêneros alimentícios no valor correspondente ou repassar os recursos para essas entidades.

§ 5º A transferência dos recursos financeiros destinados aos estabelecimentos mantidos pela União será feita diretamente às escolas, que deverão informar ao FNDE o número do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica CNPJ, o número da Unidade Gestora – UG Gestão e nome do banco com o respectivo número da agência onde o crédito será efetuado.

§ 6º Caso as escolas federais não cumpram com o disposto no parágrafo anterior, os recursos financeiros a elas destinados serão administrados pelo

município onde estão localizadas.

II - DOS PARTICIPANTES DO PROGRAMA

Art. 4º. Participam do PNAE:

I – o FNDE como responsável pela assistência financeira, em caráter complementar, na forma do art. 17 desta Resolução, bem como da normatização, coordenação, acompanhamento, monitoramento e fiscalização da execução do programa, além de promover a avaliação da sua efetividade e eficácia;

II – a Entidade Executora – EE como responsável pelo recebimento e complementação dos recursos financeiros transferidos pelo FNDE e pela execução do PNAE, representada por:

a) secretarias de educação dos estados e do Distrito Federal como responsáveis pelo atendimento das creches e escolas da rede estadual, inclusive as indígenas e do Distrito Federal, respectivamente;

b) prefeitura municipal como responsável pelo atendimento das creches e escolas da rede municipal, dos estabelecimentos mantidos por entidades beneficentes de assistência social, da rede estadual, quando expressamente delegadas pela secretaria de educação dos estados e com a devida comunicação ao FNDE nos termos do art. 6º desta Resolução, das escolas federais no caso previsto no § 6º do art. 3º desta Resolução, inclusive as indígenas ;

c) Creches e escolas federais, quando receberem os recursos diretamente do FNDE.

III – o Conselho de Alimentação Escolar – CAE – colegiado deliberativo, instituído no âmbito dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, conforme estabelecido no título VI desta Resolução.

III – DAS FORMAS DE GESTÃO

Art. 5º. A Entidade Executora que transferir estabelecimento de sua rede para outra rede, que atenda a clientela de que trata o art. 3º desta Resolução, fica obrigada a repassar os recursos financeiros recebidos à conta do PNAE para a Entidade Executora que a receber, em valor correspondente ao número de alunos transferidos, no prazo de até cinco dias úteis, após a efetivação do crédito pelo FNDE, tomando-se por base para esse cálculo o censo escolar do ano anterior ao do atendimento.

Parágrafo Único - A transferência dos recursos financeiros, a que se refere o caput deste artigo deverá ocorrer nas mesmas condições em que os estados, Distrito Federal e municípios recebem as transferências do FNDE, observando-se o disposto na Medida Provisória nº 2.178-36, de 24 de agosto de 2001.

Art. 6º. As secretarias de educação dos estados poderão delegar aos

municípios o atendimento aos alunos matriculados em estabelecimentos estaduais de ensino, inclusive creches, localizados nas respectivas áreas de jurisdição municipal, e autorizará ao FNDE a transferência direta, aos respectivos municípios, da correspondente parcela de recursos financeiros calculados na forma do art. 17 desta Resolução.

§ 1º A delegação de que trata o caput deste artigo somente se efetivará com a anuência expressa dos gestores municipais, que deverão ser encaminhadas ao FNDE pela secretaria de educação do estado, no mês de janeiro de cada ano, com validade para o mesmo ano, e poderá ser revista, exclusivamente, no mesmo mês do ano seguinte.

§ 2º É de competência do CAE do município que assumir a responsabilidade pela oferta de alimentação escolar aos alunos das creches e escolas estaduais, localizadas em sua área de jurisdição, o acompanhamento da execução do PNAE nesses estabelecimentos de ensino.

Art. 7º. É facultado à EE transferir diretamente às creches e escolas que atendam a clientela definida no art. 3º desta Resolução, pertencentes a sua rede, os recursos financeiros recebidos à conta do PNAE, no valor per capita ao fixado no art. 17 desta Resolução, fato este que deverá ser comunicado ao FNDE.

§ 1º A transferência dos recursos, diretamente às creches e escolas, somente poderá ser efetuada, nas seguintes condições:

I – às Unidades Executoras-UEX – entidade representativa da comunidade escolar (caixa escolar, associação de pais e mestres, conselho escolar e similares), responsável pelo recebimento dos recursos financeiros transferidos pela EE e pela execução do programa em favor das escolas que representam;

II – mediante a transformação das escolas públicas em entidades vinculadas e autônomas, a exemplo das autarquias ou fundações públicas, tornando-as unidades gestoras, devendo ser estabelecida por meio de ato legal, em conformidade com a Constituição dos Estados e as leis orgânicas do Distrito Federal e municípios.

§ 2º A Unidade Executora constituída para a execução do Programa Dinheiro Direto na Escola-PDDE poderá ser considerada entidade representativa da comunidade escolar, a que se refere o inciso I do § 1º deste artigo, devendo os recursos financeiros do PNAE, destinados ao atendimento da creche, da pré-escola e/ou do ensino fundamental, inclusive das escolas indígenas, ser creditados nas respectivas contas abertas especificamente para tais finalidades, em conformidade com o inciso II do art. 15 desta Resolução.

§ 3º A Entidade Executora –EE que optar por repassar os recursos financeiros destinados à execução do PNAE, na forma disposta neste artigo, deverá observar as exigências contidas nos artigos 10; 11; 15, incisos II, VII e

VIII; 16 e 21, desta Resolução;

§ 4º No caso de que trata o parágrafo anterior , cabe a Unidade Executora/Unidade Gestora, a responsabilidade pela abertura da conta bancária específica para este fim.

§ 5º Fica vedada a adoção de quaisquer outros procedimentos de transferência de recursos distintos dos previstos nos incisos I e II do § 1º deste artigo.

§ 4º O repasse de que trata este artigo deverá ocorrer nas mesmas condições em que a EE recebe as transferências de recursos do FNDE, observando-se o disposto na legislação que rege a matéria.

Art.8º. A EE que optar por adquirir a alimentação escolar pronta somente poderá utilizar os recursos do PNAE para a parcela referente ao pagamento dos gêneros alimentícios, ficando as demais despesas necessárias ao fornecimento dessa alimentação, escolar a seu cargo.

§ 1º A opção de que trata este artigo não exime a EE e o CAE das responsabilidades sobre a execução do PNAE, conforme estabelecido nesta Resolução.

§ 2º Fica vedada a aquisição de alimentação escolar pronta para o atendimento dos alunos das escolas indígenas.

Art. 9º. Os estados, o Distrito Federal e municípios ficam obrigados a:

I - garantir ao CAE, como órgão deliberativo, de fiscalização e de assessoramento, a infra-estrutura necessária à plena execução das atividades de sua competência, tais como: local apropriado com condições adequadas para as reuniões do Conselho; disponibilidade de equipamento de informática; transporte para deslocamento dos seus membros aos locais relativos ao exercício de sua competência; e ainda, para as reuniões ordinárias e extraordinárias do CAE, com vistas a desenvolver as suas atividades com competência e efetividade;

II - fornecer ao CAE, sempre que solicitado, todos os documentos e informações referentes à execução do PNAE em todas as suas etapas, tais como: editais de licitação, extratos bancários, cardápios, notas fiscais de compras e demais documentos necessários ao desempenho das atividades de sua competência.

IV – DO CARDÁPIO DA ALIMENTAÇÃO ESCOLAR

Art.10. O cardápio da alimentação escolar, sob a responsabilidade dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, será elaborado por nutricionista habilitado, que deverá assumir a responsabilidade técnica do programa, com o

acompanhamento do CAE, e deverá ser programado de modo a suprir, no mínimo, 15% (quinze por cento) das necessidades nutricionais diárias dos alunos matriculados em creche, pré-escola e ensino fundamental, e, no mínimo, 30% (trinta por cento) das necessidades nutricionais diárias dos alunos das escolas indígenas, durante sua permanência em sala de aula.

§ 1º Às EE obrigam-se a utilizar, no mínimo, 70% (setenta por cento) dos recursos financeiros destinados ao PNAE na aquisição de produtos básicos.

§ 2º A elaboração do cardápio deve ser feita de modo a promover hábitos alimentares saudáveis, respeitando-se a vocação agrícola da região, os produtos regionais locais, a preferência por produtos básicos.

§ 3º A elaboração do cardápio da alimentação escolar destinado aos alunos das escolas indígenas deverá ser acompanhada pelo CAE e por representantes das comunidades indígenas, respeitando-se os hábitos alimentares de cada etnia.

§ 4º A aquisição dos alimentos para o PNAE deve obedecer ao cardápio planejado pelo nutricionista e será realizada, prioritariamente, no município, no estado, no Distrito Federal ou nas regiões de destino, visando à redução dos custos e ao atendimento das diretrizes do Programa.

V – DO CONTROLE DE QUALIDADE

Art. 11. Os produtos adquiridos para a clientela do PNAE deverão ser previamente submetidos ao controle de qualidade, na forma do Termo de Compromisso – Anexo II e III, desta Resolução, observando-se a legislação pertinente.

§ 1º O Termo de Compromisso, de que trata o caput deste artigo, será renovado a cada início de mandato dos gestores municipais, estaduais e do Distrito Federal, devendo ser encaminhado ao FNDE, com cópia para a Secretaria de Saúde ou órgão similar e ao CAE, e as ações, nele previstas, deverão ser implementadas imediatamente no âmbito local.

§ 2º A EE deverá prever em edital de licitação a obrigatoriedade de o fornecedor apresentar a ficha técnica ou declaração com informações sobre a composição nutricional do produto, com laudo de laboratório qualificado e/ou laudo de inspeção sanitária dos produtos, como forma de garantir a qualidade dos alimentos oferecidos aos alunos beneficiados.

§ 3º A EE aplicará teste de aceitabilidade, sempre que ocorrer, no cardápio, a introdução de alimento atípico ao hábito alimentar local ou quaisquer outras alterações inovadoras, no que diz respeito ao preparo, ou para avaliar a aceitação dos cardápios praticados freqüentemente.

§ 4º A metodologia do teste de aceitabilidade será definida pela EE,

observando parâmetros técnicos, científicos e sensoriais reconhecidos, não podendo, contudo, o índice de aceitabilidade ser inferior a 85% (oitenta e cinco por cento).

§ 5º Os produtos a serem adquiridos para a clientela do PNAE deverão atender ao disposto na legislação de alimentos, estabelecida pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária do Ministério da Saúde e do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento.

§ 6º Cabem às EE adotarem medidas que garantam adequadas condições higiênicas e a qualidade sanitária dos produtos da alimentação escolar durante o transporte, estocagem e preparo/manuseio até o seu consumo pela clientela beneficiada pelo Programa, observando-se, ainda, os seguintes procedimentos:

I – previsão, nos editais e contratos de fornecimento de gêneros alimentícios e/ou sistema de refeições prontas, da responsabilidade dos vencedores pela qualidade físico-química, sanitária dos objetos licitados;

II– exigência de que a rotulagem, inclusive a nutricional, esteja em conformidade com a legislação em vigor;

III– exigência, nos editais, de comprovação, junto às autoridades sanitárias locais, de instalações compatíveis com o produto que o licitante se propõe a fornecer;

IV – exigência, no momento de cada certame licitatório, de apresentação de amostras para eventuais testes de laboratório ou de degustação e comparação.

VI - DO CONSELHO DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR

Art.12. O CAE será constituído por 07 (sete) membros, com a seguinte composição:

I – 01 (um) representante do Poder Executivo, indicado formalmente pelo Chefe desse Poder;

II – 01 (um) representante do Poder Legislativo, indicado formalmente pela Mesa diretora desse Poder;

III – 02 (dois) representantes dos professores, indicados formalmente pelos respectivos órgãos de classe, a serem escolhidos por meio de assembléia específica para tal fim, devidamente registrada em ata;

IV – 02 (dois) representantes de pais de alunos, indicados formalmente pelos conselhos escolares, associações de pais e mestres ou entidades similares, a serem escolhidos por meio de assembléia específica para tal fim, devidamente registrada em ata;

V – 01 (um) representante de outro segmento da sociedade civil, a ser escolhido por meio de assembléia específica para tal fim, devidamente registrada em ata.

§ 1º Em caso de não existência de órgãos de classe, conforme estabelecido no inciso III deste artigo, deverão os professores realizar reunião, convocada especificamente para este fim, sendo devidamente registrada em ata.

§ 2º Cada membro titular do CAE terá 01 (um) suplente da mesma categoria.

§ 3º Fica vedada a indicação do Ordenador de Despesas das Entidades Executoras para compor o Conselho de Alimentação Escolar.

§ 4º O CAE dos Estados e dos Municípios que possuem escolas indígenas, deverá ter em sua composição, pelo menos um membro representante das comunidades indígenas, dentre os segmentos estabelecidos nos incisos I a V deste artigo.

§ 5º Na EE com mais de 100 (cem) escolas do ensino fundamental, a composição do CAE poderá ser de até 03 (três) vezes o número de membros estipulado no caput deste artigo, obedecida à proporcionalidade definida nos incisos de I a V deste artigo.

§ 6º O mandato do CAE será de 02 (dois) anos, podendo os membros ser reconduzidos por uma única vez.

§ 7º O exercício do mandato de conselheiro do CAE é considerado serviço público relevante e não será remunerado.

§ 8º A nomeação dos membros do CAE deverá ser feita por ato legal, de acordo com a Constituição dos Estados e as leis orgânicas do Distrito Federal e dos municípios, observadas as disposições previstas neste artigo, obrigando-se à EE acatar todas as indicações dos segmentos representados.

§ 9º Após a nomeação dos membros do CAE, as substituições dar-se-ão somente nos seguintes casos:

- I - mediante renúncia expressa do conselheiro;
- II – por deliberação do segmento representado;
- III – pelo não comparecimento às sessões do CAE, observada a presença mínima estabelecida no Regimento Interno;
- IV – pelo descumprimento das disposições previstas no Regimento Interno de cada conselho.

§ 10 Nas hipóteses previstas no parágrafo anterior, a cópia do correspondente termo de renúncia ou da ata da sessão plenária do CAE ou da

reunião do segmento, em que se deliberou pela substituição do membro, deverá ser encaminhada ao FNDE pelas EE.

§ 11 Nas situações previstas no § 9º, o segmento representado indicará novo membro para preenchimento do cargo, cumprido o previsto no § 2º deste artigo e mantida a exigência de nomeação por ato legal emanado do poder competente.

§ 12 Nos casos de substituição do conselheiro do CAE, na forma do parágrafo anterior, o período do seu mandato será para completar o tempo restante daquele que foi substituído.

Art.13. São competências do CAE:

I – acompanhar a aplicação dos recursos federais transferidos à conta do PNAE;

II – acompanhar e monitorar a aquisição dos produtos adquiridos para o PNAE, zelando pela qualidade dos produtos, em todos os níveis, até o recebimento da refeição pelos escolares;

III – orientar sobre o armazenamento dos gêneros alimentícios, seja em depósitos da EE e/ou escolas;

IV – comunicar à EE a ocorrência de irregularidades em relação aos gêneros alimentícios, tais como: vencimento do prazo de validade, deterioração, desvios e furtos, dentre outros, para que sejam tomadas as devidas providências;

V – divulgar em locais públicos os recursos financeiros do PNAE transferidos à EE;

VI – acompanhar a execução físico-financeira do Programa, zelando pela sua melhor aplicabilidade;

VII - noticiar qualquer irregularidade identificada na execução do PNAE ao FNDE, à Secretaria Federal de Controle, ao Ministério Público e ao Tribunal de Contas da União;

VIII – receber e analisar a prestação de contas do PNAE enviada pela EE e remeter posteriormente, ao FNDE, apenas o Demonstrativo Sintético Anual da Execução Físico-Financeira – Anexo I desta Resolução com parecer conclusivo;

Art. 14. O Regimento Interno a ser instituído pelo CAE, sem prejuízo das competências previstas no artigo anterior, deverá ainda, observar as seguintes disposições:

I – o CAE terá 01 (um) Presidente e 01 (um) Vice-Presidente, eleitos entre os membros titulares, por, no mínimo, 2/3 (dois terços) dos conselheiros titulares, em sessão plenária especialmente para tal fim, com o mandato coincidente com o do conselho, podendo ser reeleitos uma única vez;

II – o Presidente e o Vice-Presidente poderão ser destituídos, em

conformidade ao disposto no regimento interno do CAE, sendo imediatamente eleitos novos membros para completar o período restante do respectivo mandato;

III – a escolha do Presidente e do Vice-Presidente não deverá recair entre os membros representativos dos Poderes Executivo e Legislativo;

IV – o CAE deverá se reunir, ordinariamente, uma vez por ano, para apreciação da prestação de contas, em convocação específica para tal fim, com a participação de, no mínimo, 2/3 (dois terços) dos conselheiros titulares.

VI – a aprovação ou as modificações no Regimento Interno do CAE só poderão ocorrer pelo voto de, no mínimo, 2/3 (dois terços) dos conselheiros titulares.

VII – DO FINANCIAMENTO E DA OPERACIONALIZAÇÃO DO PROGRAMA

Art. 15. O PNAE será assistido, mediante transferência legal de recursos financeiros, em caráter complementar, de forma a garantir, no mínimo, uma refeição diária aos alunos beneficiados na forma estabelecida no art.10 desta Resolução, e sua operacionalização processar-se-á conforme a seguir:

I – mediante liberação periódica de recursos financeiros pelo FNDE, diretamente às EE, em conformidade com o disposto no art.17 desta Resolução, devendo ser incluídos nos respectivos orçamentos das EE, nos termos estabelecidos na Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964;

II – os recursos financeiros serão transferidos às EE, sem necessidade de convênio, ajuste, acordo ou contrato, em contas específicas - uma para o atendimento dos alunos da pré-escola e do ensino fundamental, outra para o atendimento às creches e outra para o atendimento dos alunos das escolas indígenas - abertas pelo FNDE, no Banco do Brasil ou na Caixa Econômica Federal ou em outra instituição financeira oficial, inclusive de caráter regional, ou em instituições financeiras submetidas a processo de desestatização ou, ainda, naquela adquirente de seu controle acionário e, na ausência dessas, em outro banco que mantenha convênio com o FNDE;

III – A cada exercício será permitida a solicitação de alteração de domicílio bancário por parte das Entidades Executoras, desde que seja apresentada justificativa ao FNDE, que deverá ser feita durante o mês de janeiro de cada exercício, podendo ser revista somente no mesmo período do exercício seguinte;

IV – no caso das escolas federais, quando a execução for feita pela própria escola, o repasse dos recursos financeiros será realizado mediante a transferência de limite de saques, observada a prévia descentralização dos créditos orçamentários, segundo a natureza das despesas, mantida a unidade orçamentária e a classificação funcional programática, respeitando-se integralmente os objetivos preconizados no orçamento e dispensando-se, nesta hipótese, o cumprimento da exigência a que se refere o art. 12 desta Resolução;

V – o FNDE divulgará a transferência dos recursos financeiros destinados ao PNAE na internet, no site: (www.fnde.gov.br), e enviará correspondência para:

a) Conselho de Alimentação Escolar;

b) ssembléia Legislativa ou Câmara Distrital, quando a EE for o estado ou o Distrito Federal;

c) Câmara Municipal, quando a EE for o município;

VI – ao FNDE é facultado rever, independentemente de autorização das EE, os valores liberados indevidamente, mediante solicitação formal ao banco depositário; inexistindo saldo suficiente para o estorno será concedido a EE, prazo de 05 (cinco) dias, a contar da data do recebimento do aviso, para que seja efetuada a devolução dos recursos, por meio de depósito na conta n.º 170500-8, Banco do Brasil, agência n.º 4201-3, indicando, no campo correspondente, como favorecido, o FNDE, código n.º 15317315253001-5; e no campo correspondente ao depositante a inscrição no CNPJ/MF;

VII – os recursos transferidos serão mantidos nas contas bancárias específicas, nas quais foram depositados, devendo os saques ser realizados, mediante cheque nominativo ao credor ou ordem bancária, somente para pagamento de despesas relacionadas com o objeto da transferência, para aplicação no mercado financeiro ou para transferência direta às escolas, conforme disposto no art. 7º desta Resolução;

VIII – os recursos transferidos, enquanto não empregados na sua finalidade, deverão ser aplicados ou em caderneta de poupança, se a previsão de seu uso for igual ou superior a um mês, e em fundo de aplicação financeira de curto prazo ou operação de mercado aberto lastreada em título da dívida pública federal, caso seja mais rentável, quando sua utilização estiver prevista para prazos inferiores;

IX – as transferências dos recursos financeiros ficarão suspensas até a correção das irregularidades constatadas, sem retroagir às parcelas relativas aos meses de competência anteriores àquele da regularização, nas seguintes situações:

- a) não constituição do CAE pela EE na forma estabelecida nesta Resolução;
- b) utilização dos recursos em desacordo com as normas estabelecidas para execução do PNAE;
- c) não cumprimento das disposições contidas no art. 11 desta Resolução.
- d) não encaminhamento do Demonstrativo Sintético Anual da Execução Físico-Financeira na data prevista no art. 18 desta Resolução;

Parágrafo Único. Na hipótese de ser apresentada justificativa quanto à situação prevista na alínea d) do inciso IX deste artigo, esta será analisada pelo FNDE e, sendo aceita, o repasse dos recursos financeiros, inclusive o correspondente às parcelas relativas aos meses de competência anteriores àquele da regularização, será restabelecido.

Art. 16. O saldo dos recursos financeiros recebidos do FNDE, à conta do PNAE, existente em 31 de dezembro de cada ano, deverá ser reprogramado para o exercício seguinte, com estrita observância ao objeto de sua transferência e desde que a EE tenha oferecido alimentação escolar durante todo o período letivo.

§1º A parcela dos saldos incorporados, na forma do caput deste artigo, que exceder a 30% (trinta por cento) do valor previsto para o repasse à conta do

PNAE, no exercício em que se der a incorporação, será deduzida do valor a ser repassado no exercício seguinte em tantas quantas parcelas forem necessárias.

§2º Nos casos em que o montante de que trata o parágrafo anterior não for suficiente para deduzir o valor excedente, deverá a EE efetuar a devolução dos recursos, correspondentes à diferença relativa à dedução, de que trata este artigo, por meio de depósito na conta n.º 170500-8, Banco do Brasil, agência nº 4201-3, indicando, no campo correspondente, como favorecido, o FNDE, código nº 15317315253001-5; e no campo correspondente ao depositante a inscrição no CNPJ/MF, no prazo de 05 (cinco) dias, a contar da data do recebimento do aviso encaminhando cópia do respectivo comprovante de depósito ao FNDE.

§3º Caso a EE não tenha oferecido alimentação escolar, conforme estabelecido no art. 17, deverá devolver o montante repassado devidamente corrigido, com base no índice oficial do Governo Federal, por meio de depósito bancário, na forma estabelecida no parágrafo anterior.

§ 4º O contido no caput deste artigo não se aplica às escolas federais que recebem os recursos diretamente do FNDE, que deverão devolver o saldo existente a esta Autarquia, nos termos da legislação pertinente.

VIII - DOS CRITÉRIOS PARA O CÁLCULO DOS REPASSES

Art. 17. O cálculo dos valores financeiros destinados a cada EE, para atender a clientela definida no art. 3º desta Resolução, tem por base a seguinte fórmula:

$$VT = A \times D \times C$$

Sendo:

VT = Valor a ser transferido;

A = Número de alunos

D = Número de dias de atendimento;

C = Valor per capita da refeição

§ 1º O número de dias de atendimento corresponderá aos dias letivos restante do exercício de 2004, a contar do mês de agosto do corrente ano.

§2º O valor per capita da alimentação escolar, repassado pelo FNDE, atribuído aos alunos matriculados na pré-escola e no ensino fundamental é de R\$ 0,15 (quinze centavos de real), aos alunos matriculados em creche é de R\$ 0,18 (dezoito centavos de real) e aos alunos matriculados nas escolas indígenas, de R\$ 0,34 (trinta e quatro centavos de real), por dia de atendimento.

IX - DA PRESTAÇÃO DE CONTAS DO PROGRAMA

Art. 18. A EE fará a prestação de contas dos recursos financeiros recebidos à conta do PNAE ao CAE, até 15 de janeiro do exercício seguinte ao do seu recebimento, a qual será constituída do Demonstrativo Sintético Anual da Execução Físico-Financeira - Anexo I desta Resolução, e de todos os documentos que comprovem a execução do PNAE.

§ 1º O CAE, após análise da prestação de contas e registro em ata, nos termos do inciso IV do art. 14 desta Resolução, emitirá o parecer conclusivo acerca da regularidade da execução do PNAE e encaminhará ao FNDE, até o dia 28 de fevereiro do mesmo ano, o que segue:

a) cópia da ata referente à apreciação da prestação de contas, devidamente assinada pelos conselheiros presentes; e

b) o Demonstrativo Sintético Anual da Execução Físico-Financeira do PNAE, Anexo I desta Resolução.

§ 2º A ata e o parecer de que trata o parágrafo anterior, deverão apresentar registros sobre a análise da documentação recebida da Entidade Executora, sobre a execução e aplicação dos recursos financeiros recebidos à conta do PNAE, para os alunos matriculados em creche; para os alunos matriculados na pré-escola e no ensino fundamental; e para os alunos matriculados nas escolas indígenas, separadamente, conforme as "Instruções para preenchimento do Demonstrativo Sintético Anual da Execução Físico-Financeira do PNAE", Anexo I desta Resolução.

§ 3º Em casos excepcionais, o FNDE analisará individualmente os motivos que suscitaram o descumprimento do parágrafo anterior e tomará as providências cabíveis.

§ 4º As escolas federais que receberem os recursos diretamente, deverão apresentar, ao FNDE, até o dia 28 de fevereiro do ano seguinte à realização das transferências, somente o Demonstrativo Sintético Anual da Execução Físico-Financeira.

§ 5º A partir do ano de 2005, o número de dias de atendimento será em conformidade aos dias letivos.

Art. 19. Verificada a omissão na prestação de contas ou outra irregularidade grave, o CAE comunicará o fato, mediante ofício, ao FNDE, que no exercício da fiscalização e supervisão que lhe compete, adotará as medidas pertinentes, instaurando, se necessária, a respectiva tomada de contas especial.

Art. 20. A fiscalização dos recursos financeiros relativos ao PNAE é de competência do FNDE, do TCU e do CAE, a qual será efetuada mediante a realização de auditorias, de inspeções e de análise dos processos que originarem as prestações de contas.

§ 1º Os órgãos e entidades referidos no caput deste artigo poderão celebrar convênios ou acordos, em regime de mútua cooperação, para auxiliar e otimizar o controle do PNAE.

§ 2º O FNDE realizará nos Estados, no Distrito Federal e nos Municípios, a

cada exercício financeiro, auditoria da aplicação dos recursos do PNAE, por sistema de amostragem, podendo, para tanto, requisitar o encaminhamento de documentos e demais elementos que julgar necessários, bem como realizar fiscalização in loco ou, ainda, delegar competência a outro órgão ou entidade estatal para fazê-lo.

§ 3º A fiscalização do FNDE, do TCU e de todos os outros órgãos ou entidades estatais envolvidos será deflagrada, em conjunto ou isoladamente, em relação ao Estado, ao Distrito Federal ou ao Município, sempre que for apresentada denúncia formal de irregularidade identificada no uso dos recursos públicos à conta do PNAE.

Art. 21. Os documentos comprobatórios das despesas realizadas na execução do objeto da transferência (notas fiscais, recibos, faturas) deverão atender à norma regulamentar a que a beneficiária estiver sujeita, conter o nome da EE e a identificação do PNAE, e deverão ser arquivados na sede da EE que executou os recursos pelo prazo determinado na legislação específica, à disposição dos órgãos de controle interno e externo.

X- DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 22. A equipe técnica do PNAE desenvolverá material de apoio adequado à clientela a ser atendida, bem como cursos de capacitação, visando a melhor operacionalização do programa e atuação do CAE.

Art. 23. Os estados prestarão assistência técnica aos municípios, em especial na área de pesquisa em alimentação e nutrição, na elaboração de cardápios e na execução do PNAE.

Art. 24. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, revogando a Resolução nº 035, de 1º de outubro de 2003 e a Resolução nº 045, de 31 de outubro de 2003.

TARSO GENRO



I - IDENTIFICAÇÃO					
01- NOME DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO OU DO DF OU PREFEITURA MUNICIPAL		02 - UF 03 – Nº DO CNPJ		04 - EXERCÍCIO	
II – EXECUÇÃO FINANCEIRA					
		PRÉ – ESCOLA E ENSINO FUNDAMENTAL	CRECHE	INDÍGENA	
05 – SALDO DO EXERCÍCIO ANTERIOR					
06 – RECURSOS FINANCEIROS TRANSFERIDOS PELO FNDE					
07 – RENDIMENTO DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS DOS RECURSOS TRANSFERIDOS PELO FNDE					
08 – RECEITA TOTAL (5 + 6 + 7)					
09 – RECURSOS FINANC. GASTOS COM A AQUISIÇÃO DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS (EXCETO CONTRAPARTIDA)					
10 – SALDO FINANCEIRO APURADO NO EXERCÍCIO (8 - 9)					
III – EXECUÇÃO FÍSICA					
		PRÉ - ESCOLA	ENS. FUNDAMENTAL	CRECHE	INDÍGENA
11 – TOTAL DE ALUNOS ATENDIDOS					
11.1 – ALUNOS ATENDIDOS – REDE PÚBLICA					
11.2 – ALUNOS ATENDIDOS – ENTIDADES FILANTRÓPICAS					
12 – Nº DE DIAS ATENDIDOS					
13 – Nº DE REFEIÇÕES SERVIDAS					
14 – CUSTO MÉDIO DA REFEIÇÃO					
IV – PARTICIPAÇÃO DA ENTIDADE EXECUTORA					
		PRÉ – ESCOLA E ENSINO FUNDAMENTAL	CRECHE	INDÍGENA	
15 – EM GÊNEROS ALIMENTÍCIOS					
16 – OUTRAS DESPESAS					
V - DECLARAÇÃO					
VI - AUTENTICAÇÃO					
<p><i>Declaro sob as penas da lei que as informações prestadas são a expressão da verdade e visam ao atendimento do disposto na Medida Provisória nº 2.178-36 de 24 de agosto de 2001 e que a documentação referente à execução encontra-se sob guarda desta Entidade Executora.</i></p>		17 – LOCAL, DATA, NOME E ASSINATURA DO GESTOR			

		LOCAL E DATA			
		ASSINATURA DO DIRIGENTE DA ENTIDADE EXECUTORA OU DE SEU REPRESENTANTE LEGAL			

		NOME DO DIRIGENTE DA ENTIDADE EXECUTORA OU DE SEU REPRESENTANTE LEGAL			

IDENTIFICAÇÃO **ROTEIRO PARA A ELABORAÇÃO DO PARECER CONCLUSIVO DO CAE**

18. ENTIDADE EXECUTORA		19. UF
20. CNPJ	21. EXERCÍCIO	

VII – PARECER

22. PARECER CONCLUSIVO DO CAE SOBRE A EXECUÇÃO DO PROGRAMA:

- Forma de gestão:

- Qual a forma de gestão do PNAE pela Entidade Executora? (Centralizada/ Escolarizada/ Terceirizada)
- Qual os custos financeiros para essa forma de gestão?

- Aplicação dos recursos financeiros:

- Qual a modalidade de licitação utilizada para a compra dos gêneros alimentícios adquiridos para Programa/contratação de empresa para fornecimento de refeições prontas ?
- Qual a periodicidade de compra dos gêneros alimentícios?
- Os gêneros adquiridos pela EE correspondem ao cardápio planejado?
- Os recursos federais repassados à conta do PNAE são aplicados no mercado financeiro?

- Regularização na distribuição:

- Qual a periodicidade na entrega dos gêneros às escolas?
- Há correspondência entre os gêneros adquiridos e entregues nas escolas com o cardápio planejado?
- A quantidade de gêneros entregues nas escolas é suficiente para a preparação do cardápio e oferta da refeição para todos os alunos beneficiados? No caso da terceirização, a refeição entregue é suficiente para atender todos os alunos?

- Qualidade da alimentação oferecida:

- É realizado controle de qualidade dos gêneros adquiridos para a alimentação escolar, conforme Termo de Compromisso firmado entre a Entidade Executora e o FNDE (art. 11 da Resolução CD/FNDE nº /2004)?
- São verificadas a forma e as condições do transporte dos gêneros alimentícios para os depósitos da Entidade Executora e/ou escolas? No caso da terceirização, a refeição é mantida na temperatura ideal até o fornecimento aos alunos?
- Os gêneros alimentícios são armazenados de forma adequada? (Por ex: Há estantes, estrados? São separados de materiais de limpeza e outros objetos? O local de armazenagem é arejado, ventilado, com janelas teladas?)
- São verificadas as condições de higiene no preparo e oferta das refeições? As merendeiras usam touca e avental? Possuem unhas curtas, limpas e sem esmalte? Usam bijuterias e relógios?

- Aceitabilidade dos cardápios pelos alunos:

- É aplicado teste de aceitabilidade, com vista a verificar a aceitação do cardápio pelos alunos?
- O cardápio é bem aceito pela maioria dos alunos?

- Relate sobre as atividades do CAE, bem como sobre as dificuldades que, porventura, tenha encontrado no acompanhamento, monitoramento e fiscalização nas diversas etapas da execução do PNAE, tais como: aquisição, elaboração do cardápio, distribuição, armazenagem, preparo e oferta.

23. CONCLUSÃO DA ANÁLISE DA PRESTAÇÃO DE CONTAS:

 REGULAR NÃO REGULAR

VIII – AUTENTICAÇÃO

24. AUTENTICAÇÃO DO CAE

Local e Data

Assinatura do Presidente do CAE ou de seu Representante Legal

Nome Legível do Presidente do CAE ou de seu Representante Legal

FNDE

DEMONSTRATIVO SINTÉTICO ANUAL
DA EXECUÇÃO FÍSICO-FINANCEIRA DO PROGRAMA NACIONAL DE
ALIMENTAÇÃO ESCOLAR – PNAE

ANEXO I

IDENTIFICAÇÃO

18. ENTIDADE EXECUTORA

19. UF

20. CNPJ

21. EXERCÍCIO

VII – PARECER

22. PARECER CONCLUSIVO DO CAE SOBRE A EXECUÇÃO DO PROGRAMA:

23. CONCLUSÃO DA ANÁLISE DA PRESTAÇÃO DE CONTAS:

REGULAR

NÃO REGULAR

VIII – AUTENTICAÇÃO

24. AUTENTICAÇÃO DO CAE

Local e Data

Assinatura do Presidente do CAE ou de seu Representante Legal

Nome Legível do Presidente do CAE ou de seu Representante Legal

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO DEMONSTRATIVO SINTÉTICO ANUAL DA EXECUÇÃO FÍSICO-FINANCEIRA DO PNAE

*Antes de preencher o Demonstrativo, leia atentamente as instruções a seguir:
Esta primeira parte deverá ser preenchida exclusivamente pela Entidade Executora*

I - Identificação

01. Entidade Executora – (SEDUC, Prefeituras Municipais e Escolas Federais)
Preencher com o nome completo da Entidade Executora-EE que recebe os recursos financeiros do PNAE

02. UF
Preencher com a sigla da Unidade da Federação onde a EE está localizada

03. CNPJ
Preencher com o número do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, correspondente à EE

04. Exercício
Preencher o ano correspondente ao exercício a que se refere a prestação de contas

II – Execução Financeira - Somente recursos do FNDE (em reais)

Nestes campos deverão constar todos os valores referentes às receitas decorrentes de aplicações e às despesas realizadas com os recursos transferidos pelo FNDE à conta do PNAE, destinados ao atendimento dos alunos matriculados na pré-escola, ensino fundamental, creche e alunos das escolas indígenas.

05. Saldo do exercício anterior

Registrar o saldo existente na conta corrente, incluindo-se os rendimentos das aplicações financeiras feitas pela EE, se for o caso, correspondente ao saldo bancário de 31/12 do ano anterior ao da prestação de contas.

Obs: O valor informado deverá ser, obrigatoriamente, igual ao saldo financeiro apurado (campo 10) da prestação de contas do ano anterior.

06 – Recursos financeiros transferidos pelo FNDE

Registrar o valor correspondente ao montante de recursos financeiros repassados pelo FNDE no exercício a que se refere a prestação de contas.

07 – Rendimentos de aplicações financeiras dos recursos transferidos pelo FNDE

Registrar o valor dos rendimentos decorrentes das aplicações dos recursos financeiros recebidos do FNDE para o PNAE, no ano a que se refere a prestação de contas, na forma do inciso VIII do art. 15 da Resolução nº 38, de 23 / 08 /2004, do Conselho Deliberativo do FNDE.

08 – Receita Total (5+6+7).

Informar o somatório do saldo existente no último dia do exercício anterior (campo 5), mais os valores recebidos do FNDE para o PNAE (campo 6) e os rendimentos obtidos com as aplicações financeiras (campo 7).

09 – Recursos financeiros transferidos pelo FNDE e gastos com a aquisição de gêneros alimentícios.

Informar as despesas decorrentes da aquisição de gêneros alimentícios, realizadas com recursos recebidos à conta do PNAE, inclusive os rendimentos da aplicação financeira, se houver..

10 – Saldo Financeiro apurado no exercício (8-9)

Deduzir da receita total (campo 8) os recursos financeiros gastos (campo 9).

III – Execução Física

Nestes campos deverão constar os dados físicos executados, ou seja, nº de alunos e de nº dias em que a alimentação foi oferecida, bem como o custo médio da refeição. Devendo os dados serem apresentados discriminadamente, conforme o nível e modalidade de ensino (pré-escola, ensino fundamental, creche e escolas indígenas), de acordo com o valor per capita/dia correspondente.

11 – Total de alunos atendidos

Informar, nos subitens que compõem este campo, o total de alunos matriculados na rede pública e escolas mantidas por Entidades Filantrópicas, que efetivamente receberam alimentação escolar com recursos financeiros repassados à conta do PNAE, durante o todo o ano letivo correspondente, discriminados por nível/modalidade de ensino

11.1 – Alunos atendidos – rede pública

Informar o total de alunos da rede pública de ensino que efetivamente receberam a alimentação escolar com recursos financeiros repassados à conta do PNAE, durante todo o ano letivo.

11.2 – Alunos atendidos – rede filantrópica

Informar o total de alunos matriculados em escolas mantidas por Entidades Filantrópicas, que efetivamente receberam a alimentação escolar com recursos financeiros repassados à conta do PNAE, durante todo o ano letivo.

12 – Número de dias atendidos

Informar o total de dias, do ano letivo, em que se ofereceu a alimentação escolar.

13 – Número de refeições servidas

Informar o total de refeições servidas aos alunos, durante todo o ano letivo (= nº de alunos x nº de dias atendidos x nº de refeições diárias).

14 – Custo médio da refeição

a) Somar o total de recursos financeiros gastos (campo 9) com o total da participação da entidade executora em gêneros alimentícios (campo 15).

b) Dividir esse total encontrado pelo número de refeições servidas (campo 13). O resultado será igual ao custo médio da refeição (campo 14).

Ou seja:

$$\text{Campo 14} = (\text{Campo 9} + \text{Campo 15}) / \text{Campo 13}$$

IV – Participação da Entidade Executora

Nestes campos deverão constar as despesas realizadas com recursos financeiros próprios, alocados pela EE, para o atendimento da alimentação escolar aos alunos beneficiados pelo PNAE

15 – Em gêneros alimentícios.

Informar o total de recursos financeiros alocados pela EE na aquisição de gêneros alimentícios, destinados ao atendimento da alimentação escolar dos alunos beneficiados pelo PNAE.

16 – Outras Despesas

Especificar, valor monetário, outras despesas realizadas, como: transporte dos alimentos, aquisição de material de cantina (utensílios, equipamentos, gás de cozinha etc); prestação de serviços, em caso de terceirização;etc.

V – Declaração

VI – Autenticação

17 – Local, data, nome e assinatura do Gestor.

Informar local e data.

Assinatura do dirigente da EE (prefeito ou secretário de estado da educação) ou do representante legal constituído.

Nome legível da Entidade Executora ou de seu representante legal.

18 – Entidade Executora

Preencher com nome completo da Entidade Executora – EE a que se refere a prestação de contas.

19 – UF

Informar a Unidade da Federação.

20 – CNPJ

Informar o nº do CNPJ da Entidade Executora.

21 – Exercício

Informar o exercício que se refere a prestação de contas analisada pelo CAE.

VII – Parecer

22. Parecer conclusivo do CAE sobre a execução do Programa

Neste campo o Conselho de Alimentação Escolar-CAE deverá elaborar o parecer conclusivo sobre a análise da prestação de contas apresentada pela Entidade Executora. Para tanto, é necessário que as informações referentes a cada nível/modalidade de ensino (creche, pré-escola, ensino fundamental e escolas indígenas) sejam discriminadas separadamente, porém em um único documento.

Para a elaboração do parecer, o CAE deverá seguir o roteiro contido neste, podendo acrescentar mais informações que julgar relevante.

23. Conclusão da análise da prestação de contas

Após concluído o parecer, assinalar a situação da prestação de contas, em conformidade com a análise realizada pelo CAE, indicando se a mesma está “regular” ou “não regular”.

VIII – Autenticação

24. Autenticação do CAE

Informar local e data.

Assinatura do Presidente do CAE ou de seu Representante Legal

Nome Legível do Presidente do CAE ou de seu Representante Legal

ANEXO II

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO

(Exclusivo para Municípios)

TERMO DE COMPROMISSO

Eu, _____, nacionalidade _____,
estado civil _____, portador do CPF nº _____, carteira de identidade
nº _____,
expedida pelo/a _____ UF _____ residente e domiciliado à Av./Rua

nº _____, Bairro _____ na cidade de _____, UF _____, Prefeito do Município de
_____, no uso das atribuições legais que me foram conferidas e sob as penalidades da
Lei, assumo perante o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação/FNDE o compromisso de:

I - determinar que a Secretaria ou Departamento de Saúde, ou órgão similar, desse município, exerça a inspeção sanitária dos alimentos utilizados no Programa Nacional de Alimentação Escolar neste município, conforme previsto no *caput* do art. 11 desta Resolução.

II - autorizar que a Secretaria ou Departamento de Saúde, ou órgão similar, desse município estabeleça parceria com a Secretaria de Saúde do estado, ou órgão similar, para auxiliar no cumprimento dessa atribuição.

Local e Data

Nome, assinatura e carimbo do dirigente da Entidade Executora

ANEXO III
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO

(Exclusivo para Secretarias de Estado de Educação)

TERMO DE COMPROMISSO

Eu, _____, nacionalidade _____,
estado civil _____, portador do CPF nº _____, carteira de identidade nº _____,
expedida pelo/a _____, UF _____ residente e domiciliado na Av./Rua

_____,
nº _____, Bairro _____, na cidade de
_____, UF _____, Secretário de Educação do Estado de

_____, (ou do Distrito Federal) no uso das atribuições legais que me foram conferidas e sob as penalidades da Lei, assumo perante o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação/FNDE o compromisso de determinar que a Secretaria de Educação estabeleça parceria com a Secretaria de Saúde, ou órgão similar, do Estado ou do Distrito Federal e, quando for o caso, dos municípios, para realizar a inspeção sanitária dos alimentos utilizados no Programa Nacional de Alimentação Escolar nas escolas de sua rede, conforme previsto no caput do Art. 11, desta Resolução.

Local e Data

Nome, assinatura e carimbo do dirigente da Entidade Executora

**ANEXO 02 – FOLDER (I SEMINÁRIO DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR –
NUTRIMENTAL)**

NUTRIMENTAL S. A. INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS

Av. Rui Barbosa, 1465 - Centro

CEP 83005-320 . São José dos Pinhais . Paraná

Fone: (41) 299-1041 . Fax : (41) 283-2162

www.nutrimental.com.br

I SEMINÁRIO DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR NUTRIMENTAL

06.05.2005

São José dos Pinhais - PR



Contamos com a sua presença!
Solicitamos o retorno desta ficha até
20/04/2005.

HOTÉIS	RESERVAS	Simplex	Duplo	Triplo
Dom Ricardo	(41) 299-2400	R\$ 77,00	R\$ 88,00	R\$ 110,00
Exclusivo	(41) 398-9542	R\$ 67,00	R\$ 86,00	-----
Holiday Inn Express	(41) 381-5000	R\$ 76,00	R\$ 86,00	R\$ 107,50
Ibis	(41) 282-8244	-----	R\$ 66,00	-----

Obs.: a Nutrimental não se responsabiliza pelas reservas; os valores indicados foram informados mediante solicitação da empresa; os referidos hotéis estão localizados em São José dos Pinhais, próximos ao Aeroporto Afonso Pena e a Nutrimental.

I SEMINÁRIO DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR - NUTRIMENTAL
Nutrimental S. A. Indústria e Comércio de Alimentos.

06 de Maio de 2005

Por favor, preencha em letra de forma ou a máquina, pois os dados do certificado serão extraídos desta ficha.

Nome completo:	RG:
Endereço:	No.:
Bairro:	Cidade:
Fone: ()	Celular: ()
Prefeitura em que trabalha:	Cargo:
Endereço:	No.:
Bairro:	Cidade:
Fone: ()	Fax: ()
CRN:	E-mail:
	UF:
	CEP:

OBS.: somente após o envio desta ficha, dentro do prazo estipulado, será confirmada a presença. Favor enviar a ficha via fax para (41) 283-2162.

08:00 h às 08:30 h - Credenciamento
 08:30 h às 09:30 h - Abertura
 09:30 h às 10:00 h - Coffee Break

10:00 h às 12:00 h
ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL
COM ENFOQUE NA IDADE ESCOLAR

Palestrante:
Dra Sônia Philippi Tucunduva
Professora e Pesquisadora da FSP/USP

12:00 h às 13:00 h - Almoço no refeitório da empresa

13:00 h às 14:00 h
LEGISLAÇÃO DE ALIMENTOS

Palestrante:
Eng^a de Alim. - Giselle Carvalho Doll

14:00 h às 15:00 h
VISITA TÉCNICA À FÁBRICA

15:00 h às 15:30 h - Coffee Break

15:30 h às 17:00 h
NUTRIÇÃO FUNCIONAL

Palestrante:
Dra Valéria Paschoal
Membro do Institute for Funcional Medicine
Diretora da VP Consultoria Nutricional

17:00 h às 17:30h - Encerramento e entrega dos certificados.

LOCAL: Nutrimental S. A. Ind. e Comércio de Alimentos.
 Av. Rui Barbosa, 1465 - Centro.
 São José dos Pinhais - PR

PÚBLICO ALVO: representante (s) do programa de merenda escolar - Nutricionista (s) ou Coordenador (a) ou Secretário (a) de Educação - dos Municípios do Paraná e Santa Catarina.

A Nutrimental nasceu em 1968, com o compromisso muito claro de "Oferecer alimentos saudáveis e práticos respeitando e valorizando a vida e os seres humanos". Para isso a empresa investe constantemente em tecnologia, aprendizado contínuo e pesquisa.

A prestação de serviços aos clientes institucionais é fator fundamental para Nutrimental. Por isso, hoje a empresa oferece na sua prestação de serviços: visitas técnicas, testes de aceitabilidade e treinamento de merendeiras dos municípios.

A Nutrimental pretende através da organização deste I Seminário, inovar e ampliar sua participação como empresa brasileira e parceira no desenvolvimento do Programa Nacional de Merenda Escolar (PNAE).

CONTAMOS COM A SUA PRESENÇA!!!

INFORMACÕES:

Certificado com carga horária de 6 horas (incluso horário de visita técnica à fábrica), expedido pela Nutrimental S. A. Ind. e Comércio de Alimentos.

Em caso de imprevistos a Coordenação reserva-se o direito de alterar a programação.

Não serão aceitas substituições de inscrições e nem devolução de importâncias já pagas.

INVESTIMENTO POR INSCRIÇÃO: R\$ 50,00

OBS.: estão isentos do valor de inscrição os participantes que estiverem dentro da descrição de público alvo.

ANEXO 03 – REPORTAGEM SOBRE O SEMINÁRIO

Laranjeiras do Sul

Produtores de Laranjeiras do Sul vão ao encontro de Requião

Prefeito quer transformar o município na capital paranaense da Agroecologia

Laranjeiras do Sul quer se tornar a capital paranaense da agroecologia. Essa é a intenção do prefeito Berto Silva e dos agricultores da região, que participaram na terça-feira do encontro no Centro de Referência em Agroecologia, de Laranjeiras do Sul, onde foram discutidas as possibilidades de transformação da região em uma capital paranaense da agroecologia. O encontro foi promovido pela Prefeitura de Laranjeiras do Sul.

O prefeito Berto Silva explica que o maior interesse dos produtores de Laranjeiras do Sul é nas técnicas de produção de leite

de-açúcar e verduras - e que o Estado pretende incentivar o cultivo de alimentos sem o uso de venenos, em especial nas pequenas e médias propriedades.

O secretário de Agricultura, Orlando Pesutti, lembrou que o espaço para os produtos orgânicos vem crescendo no Brasil, em países da Europa e no Japão.

O Centro Paranaense de Referência em Agroecologia, Airton Brizola, explicou que a fazenda modelo foi criada em março do ano passado.

Só no ano passado, cerca de 600 agricultores conheceram as experiências desenvolvidas no Centro. Neste ano, além dos agricultores de Laranjeiras do Sul, produtores de Maringá e de Tibagi devem visitar as instalações.



Os agricultores foram recebidos na noite da terça-feira (23) pelo prefeito Roberto Requião e pelo secretário de Agricultura e Meio Ambiente, Orlando Pesutti. Participaram de um encontro sobre a produção de carne de frango promovido pela Prefeitura de Laranjeiras do Sul.

orgânico e, também, em mel, verduras e ervas medicinais. Hoje, a região de Laranjeiras do Sul produz 3,5 milhões de litros de leite por mês.

Requião lembrou aos produtores que o Paraná é um dos líderes na produção de orgânicos no país - em especial com o café, cana-

Últimos dias para o REFILS

Prefeitura de Laranjeiras do Sul alerta. Contribuinte tem poucos dias para aderir ao REFILS e escapar da execução fiscal

Até o próximo dia 31 de dezembro de 2000, os contribuintes do município de Laranjeiras do Sul (Programa de Incentivo Fiscal do Município de Laranjeiras do Sul), válido para o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), ISSQN (Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza), Alvarás e Licenças, poderão aderir ao REFILS (Programa de Incentivo Fiscal do Município de Laranjeiras do Sul) até o dia 31 de dezembro de 2000, podendo aderir até o máximo três vezes. As inscrições deverão ser feitas junto ao Departamento de Finanças, onde poderão ser consultadas as custas

ser efetuado nos postos de arrecadação e em qualquer agência bancária. Confira a tabela de descontos para pagamento em até 3 vezes:



Luiz Romancini, secretário de Finanças

70% para os débitos vencidos até 31 de dezembro de 2000;
50% para os débitos vencidos

Romancini enfatizou que a prefeitura vai continuar atendendo todos os cidadãos, mas que será dada prioridade para aqueles que estão com seus impostos em dia. "É injustiça com o cidadão que paga os impostos em dia, ter o mesmo tratamento daquele que não paga os seus impostos. Todos serão atendidos, mas a partir de agora será dada prioridade para aqueles que levam os impostos em dia", disse o secretário.

Romancini também fez um pedido aos produtores rurais. "Pedimos ao pessoal do meio rural que tirem nota de produtor. Não tirando nota, o produtor estará contribuindo com a sonegação. Tirando as notas, o município ganha, todos ganham", disse Romancini. O secretário também lembrou que o município de Laranjeiras do

1º Seminário de Alimentação Escolar

Laranjeiras do Sul e Porto Barreiro, participaram do seminário realizado em São José dos Pinhais

A nutricionista da Merenda Escolar de Laranjeiras do Sul, Joselaine de Miranda e Daniela Cristina Blonski, nutricionista da Merenda Escolar do município de Porto Barreiro, estiveram presentes no dia 6 de maio no primeiro seminário de Alimentação Escolar, realizado em São José dos Pinhais pela empresa Nutritional.

No seminário foram enfocados os temas sobre alimentação saudável na idade escolar, legislação de alimentos e nutrição funcional.

Foram discutidos também os quadros alarmantes do aumento da obesidade em crianças em idade escolar, em detrimento dos índices de desnutrição, um dos fatos que ressalta a importância da inserção do profissional nutricionista na elaboração de cardápios, avaliação nutricional e educação nutricional em alunos na fase escolar, sabendo-se que é nesta fase que os hábitos alimentares estão sendo formados e passíveis de mudanças que venham ao encontro da prevenção de doenças futuras acarretadas por maus hábitos alimentares.



Joselaine de Miranda, nutricionista de Laranjeiras do Sul; Dra Valéria Paschoal (palestrante) e Daniela Cristina Blonski, Nutricionista de Porto Barreiro.



**ANEXO 04 – REVISTA AMANHÃ – EDIÇÃO 197 – SEDUÇÃO E
AFAGO NO JOGO B-TO-B**

AMANHÃ

CD ROM THE SIMS 2 DVDS EDIÇÃO ESPECIAL
R\$ 129,00 À VISTA OU
4X R\$ 32,47



A REVISTA ANTERIORES EXPEDIENTE ASSINATURA PUBLICIDADE FALE CONOSCO

Edição 197 - Abril de 2004

Edição de 197

Especial



Matéria de Capa

Especial

Entrevista

Exclusivo



Sedução e afago no jogo do b-to-b

O marketing industrial ganha reforço acadêmico. E empresas desenvolvem ações espontâneas de parceria e afiam ferramentas para fidelizar o cliente

Luiz Guimarães

Minha Carreira

- Dulce Magalhães
- Artigo
- Testes

As 5 Melhores

- Entrevista
- Matéria de capa
- Wired

Inscreva-se

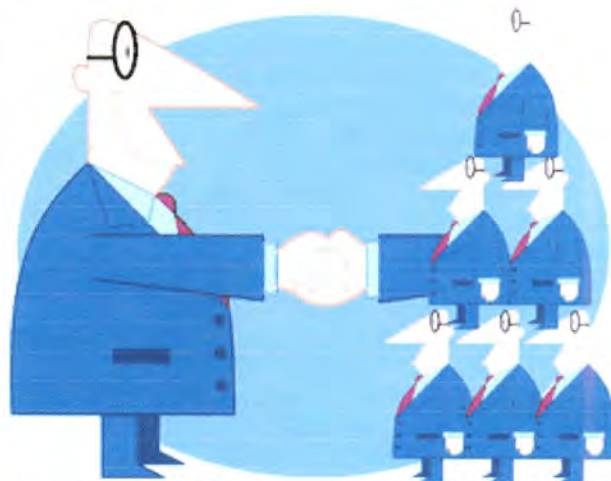
Quer receber notícias exclusivas da revista amanhã?

(digite seu email)

OK

O marketing industrial envolve as relações entre empresas que trocam produtos e serviços. Até aí, nenhuma novidade. Esta prática, que em meados da década de 70 recebeu a denominação *industry marketing*, ganhou terreno e se consolidou a partir dos anos 80, sob o termo *business-to-business* ou *b-to-b*. Também nada de novo. Mas até onde vai a criatividade dos fornecedores para seduzir e fidelizar o cliente? Até onde esta ferramenta aproxima e estreita as relações entre quem compra e quem vende? José Carlos Teixeira Moreira, professor e idealizador da recém-criada Escola de Marketing Industrial (EMI), com sede em São Paulo, inverte uma conhecida lógica ao responder. Segundo o especialista, a maioria das empresas fornecedoras fixa seu foco no *cliente*, observa-o de fora para dentro e espera que ele diga do que precisa. "Um erro", diz o professor. "Quem quer vender tem de perceber o foco do *cliente*, sacar soluções ótimas, perfeitas; alertá-lo sobre as oportunidades de seu mercado antes que ele as perceba."

A fórmula que a EMI se propõe a destrinchar pela via acadêmica já foi percebida por algumas empresas. Como a Ipiranga Petro-química, por exemplo. O mercado de resinas cobra criatividade das equipes de marketing. Hoje, só no segmento de polietileno, operam seis fornecedoras nacionais, mais a Dow Chemical, da Argentina. Ainda este ano, entra em ação a Rio Polimeros, esquentando a briga pelo fornecimento à terceira geração. Para fidelizar o cliente, a Ipiranga carrega em afagos e carícias. Periodicamente, um grupo de técnicos visita os principais parceiros, percorre a linha de produção, analisa como se comportam na fase de transformação as resinas que fornece e se coloca à disposição para rever e pesquisar novas soluções. Quando algo vai mal, o grupo estimula o cliente a sugerir modificações. A sugestão é avaliada por um comitê interno da Ipiranga que, se concluir pela viabilidade econômica, coloca a proposta em teste na planta-piloto do Pólo Petroquímico de Triunfo.



Foi pelos caminhos da especulação, da investigação e do *feedback* que a Ipiranga desenvolveu uma embalagem soprada de polietileno para o envase de leite, mais tarde estendida a sucos e cosméticos. Também aprimorou uma resina para a produção de sacolas plásticas mais finas e resistentes. O nome das empresas que colaboraram com as descobertas, o diretor comercial Eduardo Tergolina não revela. "É sigilo industrial", diz. A planta-piloto pode testar dez novos polímeros simultaneamente. Quando toda a capacidade está tomada, as novas sugestões entram na fila de espera. Se o teste der certo, ganha a empresa que levantou o problema e a própria Ipiranga que, então, repassa ou adapta a descoberta a outros clientes. O prêmio aos autores das sugestões vitoriosas é uma gorda pontuação no programa de fidelização, um termômetro inventado pelo

marketing para medir o grau de parceria entre quem vende e quem compra. No ano passado, 60 parceiras participaram do programa. As que alcançaram os melhores escores já escalaram executivos para conhecer o vale dos vinhedos chilenos por conta da petroquímica gaúcha – um prêmio aos melhores parceiros. Em 2004, a concorrência será mais acirrada. Toda a carteira de 300 clientes estará concorrendo aos mimos do *b-to-b*, anuncia Tergolina.



Pagando para ver: Ipiranga Petroquímica investe nas sugestões dos fornecedores

Na prática, a Ipiranga exercita o que Moreira define como “relações prósperas e duradouras, dentro de um contexto de cooperação entre as partes que procuram juntas um objetivo comum”. Ele explica que, no cenário corporativo, predomina um ambiente de desconfiança que muitas vezes acaba por prejudicar as relações. O marketing entra, então, para quebrar o gelo e aglutinar interesses comuns. “Procurar alguém apenas para vender algo não constrói uma relação de valor. O importante é buscar uma certa intimidade”, afirma. O *business-to-business* lida com questões fundamentais do mundo dos negócios, como a ética. O primeiro passo para desenvolver uma boa ação de marketing industrial, é, portanto, estabelecer com o parceiro um plano de futuro. Olhar para onde o cliente está olhando, perceber o que ele quer. Na guerra por conquistas, o que vale é ser útil e demonstrar esta utilidade. “É preciso desenvolver uma empatia legítima, fazer uma promoção espontânea do parceiro; construir uma relação de cooperação total”, completa Moreira.



AMANHÃ



A REVISTA ANTERIORES EXPEDIENTE ASSINATURA PUBLICIDADE FALE CONOSCO

Edição 197 - Abril de 2004

edição do mês

Especial



Matéria de Capa

special

entrevista

exclusivo



edições

linha Carreira

- Dulce Magalhães
- Artigo
- Testes

os 5 Melhores

- Entrevista
- Matéria de capa
- Wired

newsletter

quer receber notícias exclusivas da revista amanhã?

(digite seu email)

OK

Adriana Stecca, gerente de marketing da Alcan Alumínio, sustenta que, como fornecedora de matéria-prima, a empresa age como ativadora da cadeia insumo-transformador-consumidor. Segundo ela, a relação com o cliente direto é atribuição específica da área comercial, cabendo ao marketing adornar este estágio e atuar junto ao distribuidor e ao usuário. Enfim, desenvolver ações espontâneas de parceria, como recomenda Moreira, da Escola de Marketing Industrial. Exemplo disso é o chamado Projeto Ecolata, implantado pela multinacional em algumas estações do metrô paulista. "O nosso objetivo era incentivar o consumo consciente e a reciclagem de latas de alumínio", conta. O passo seguinte foi intermediar uma negociação que se arrastava há tempo, entre a Coca-Cola e a direção da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos, que administra o metrô de São Paulo. O motivo do impasse eram as "luvas" exigidas pela Companhia de Trens para ceder os pontos nos quais a multinacional de refrigerantes queria vender suas marcas. A Alcan trouxe a solução. Após exaustivas negociações, a Companhia permitiu, em novembro do ano passado, a instalação de *vending machines* nas estações da Sé, Tatuapé e Brás. A produtora de chapas de alumínio assumiu 50% dos custos que caberiam à Coca-Cola. No total, foram colocadas *vending machines* em 15 pontos. Razões óbvias do casamento: a Alcan queria vender matéria-prima aos fabricantes de latas, e a Coca-Cola, refrigerantes aos passageiros do metrô.

A colocação das máquinas em locais estratégicos provoca a sede das mais de 900 mil pessoas que circulam diariamente nessas estações. Em fevereiro de 2004, a Coca-Cola, satisfeita com os primeiros resultados, colocou máquinas por conta própria em mais 14 pontos. Por enquanto, a intenção da líder mundial de produção e distribuição de refrigerantes é medir o potencial de cada estação para a instalação futura de tantos equipamentos quantos forem necessários. Já para a Alcan, o resultado é a maior utilização do seu produto, por meio de um canal completamente novo. Adriana explica que, por se tratar de uma compra motivada por impulso, todo o volume de venda no metrô é considerado adicional. A ação não vai representar um grande acréscimo nos lucros, mas encoraja outras iniciativas. O projeto já inclui 29 das 52 estações. Cada ponto vende, em média, 1.200 latas por mês, totalizando 35 mil a cada 30 dias.



Alcan refrigera as relações com a Coca-Cola em parcerias de resultado

O suco em disputa – O projeto Ecolata tem outros dois objetivos. O primeiro estimula a criação de novos produtos. A Alcan centrou sua atenção sobre o mercado de sucos de frutas, que utiliza embalagens plásticas, *tetrapak* ou vasilhames de vidro. Já a Ipiranga Petroquímica segue na direção oposta: pesquisa novos produtos e tenta convencer a indústria de sucos que a bebida desce melhor em garrafas modeladas com resinas. Pronuncia-se, aqui, um embate entre a fornecedora de alumínio e o segmento petroquímico. Lata e garrafinhas plásticas disputam o mesmo mercado. Melhor para o consumidor, que pode escolher o produto que responde a suas necessidades.

A outra investida do projeto Ecolata exigiu mais tempo e atenção. Fora da alternativa PET, as opções disponíveis para a compra de refrigerante nos supermercados eram a lata unitária ou o pacote com 12 volumes. “Isso inibia os consumidores que queriam mais de uma unidade, mas não gostariam de carregá-las separadas, e também os que achavam demasiado o pacote com 12”, conta Adriana. O marketing da Alcan conduziu, então, uma pesquisa junto aos consumidores finais. “Questionados sobre novas opções de compra, afirmaram que comprariam um pacote de seis, caso existisse. Levada a proposta para a Coca-Cola e para a rede Wall-Mart, o projeto vingou. A Coca-Cola novamente sentiu o retorno e lançou nacionalmente o *pack* de seis unidades.

Apesar de conhecido há três décadas, o marketing industrial não empolga todos os executivos. “Segundo estimativas, cerca de 60% das empresas já conhecem a prática e os conceitos do marketing industrial, mas apenas 15% delas traduzem isso em ações”, explica Lino Nogueira Rodrigues Filho, professor e coordenador de projetos da Fundação Instituto de Administração de São Paulo (entidade conveniada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP). Entre os motivos, estariam questões culturais, de aptidão e de estrutura empresarial. Rodrigues Filho acredita que, em termos gerais, a prática está intimamente ligada a comportamento e ao que os fornecedores sabem sobre a ferramenta. “Para compreender o que o cliente necessita, é indispensável um minucioso estudo do mercado, saber quem está oferecendo o que e como.”



AMANHÃ

OFERTA IMBATÍVEL!
Benetton Sport Masc.

POR: R\$ **45,90**
COMPRAR!

SACK'S

[A REVISTA](#)
[ANTERIORES](#)
[EXPEDIENTE](#)
[ASSINATURA](#)
[PUBLICIDADE](#)
[FALE CONOSCO](#)

edição 197 - Abril de 2004

edição do Mês

Especial



téria de Capa

pecial

revista

clusivo



ões

inha Carreira

• Dulce Magalhães

• Artigo

• Testes

5 Melhores

• Entrevista

• Matéria de capa

• Wired

newsletter

quer receber notícias

exclusivas da revista

amanhã?

(digite seu email)

OK

Negócio das arábias – Sem descrever de sua eficiência, mas também sem praticar na essência o *business-to-business*, a Sulbrás Moldes e Plásticos confia mesmo é no taco de sua equipe de vendas e no secular marketing boca-a-boca para fechar negócios. A empresa produz peças técnicas e subconjuntos de plástico, inclusive para a indústria automotiva, e acaba de ser “descoberta” pela Marcopolo. Ambas negociam um contrato de fornecimento de itens injetados para equipar os ônibus produzidos na serra gaúcha. “Eles que nos procuraram”, orgulha-se o diretor-geral Leocádio Nonemacher. Para ele, o conceito de empresa preocupada com a qualidade (certificada pela ISO 9000 desde 1997) chegou à fabricante de veículos de transporte, provavelmente, pela proximidade territorial – ambas ficam em Caxias do Sul. Sorte da Sulbrás: um dos pré-requisitos levados em conta pela Marcopolo para contratar fornecedores é a distância. “A maioria fica num raio de 25 quilômetros”, conta o diretor de aquisição e logística, Jorge Luiz de Souza Rodrigues. Cada vez mais voltada ao mercado externo, a empresa cobra adequação das parceiras às normas internacionais. No ano passado, os fornecedores de melhor performance nos quesitos qualidade, competitividade e prazo de entrega foram reconhecidos e premiados. Em 2004, a gestão ambiental entra nos itens de pontuação do programa de fidelização e pode encontrar fornecedores desprevenidos. “Nem tanto”, atalha a gerente de marketing da empresa, Patrícia Broilo. A Marcopolo – explica – é indutora e disseminadora de tecnologia e de conceitos de gestão, numa escala em que fornecedores e clientes sentam do mesmo lado da mesa, numa relação “ganha-ganha”. Do outro lado, está o cliente final.



Moreira, da EMI: novo foco para as relações empresariais

Para uma empresa com o porte e a ambição da Marcopolo, é cada mais crucial contar com fornecedores de peças e componentes tecnologicamente adequados. O time de engenharia da companhia que o diga. No ano passado, a Marco Polo foi surpreendida pelo inusitado pedido de um empresário saudita: um modelo de ônibus sem teto. O objetivo era transportar muçulmanos a Meca, sem que nada pairasse entre a cabeça dos fiéis e o céu, no trajeto até a cidade sagrada, como recomenda o Alcorão. A questão seria simples, não fosse pela inexpressiva exploração econômica que teria o veículo. Afinal, só poderia ser útil em dias de peregrinação. A solução veio de um longo estudo envolvendo engenheiros e fornecedores. Da parceria, os técnicos chegaram a um ônibus com teto removível, que serve tanto aos eventos religiosos quanto ao transporte convencional de massa. Bom para a Marcopolo, para os fornecedores, para o cliente e para a fé em Alá.

Educação estratégica – O conceito de aliança estratégica é o mais difundido e utilizado hoje entre parceiros, assinala o professor Lino Rodrigues. Quando uma empresa de refrigerante ou cerveja instala uma máquina em uma lanchonete para a qual fornece, isso caracteriza uma parceria de auxílio mútuo, em que ambas saem ganhando. Ele adverte, no entanto, que uma aliança requer um time de atendimento, uma boa base de relações pessoais e de técnicas comerciais. “O marketing industrial não é uma prática unicamente olho-no-olho. Por isso, é importantíssimo identificar o tipo de transação estabelecido entre as empresas”, adverte o professor da USP. Lino Rodrigues alinhava outras quatro práticas de b-to-b, além da aliança estratégica: a compra pura, a compra

repetitiva, as transações por contrato e as compras em parceria.



Adriana Stecca: brigando pelas latinhas no metrô e no supermercado

Ronaldo Aloise Júnior, diretor de marketing da Datasul, de Joinville, fabricante de *software* empresarial, destaca o caráter educativo do *business-to-business*. Basicamente, a didática consiste em aprofundar as informações sobre o cliente, o que pressupõe um longo aprendizado em relação a sua cultura e ao seu mercado. “O marketing industrial separa o período de aproximação e de formação da parceria da fase de informação, que corresponde a um olhar panorâmico sobre o negócio do cliente. Uma vez entendida a sua necessidade, resta apresentar uma solução e negociá-la”, diz o diretor da empresa catarinense. Aloise lembra que a compra na relação industrial não é emocional, não supre um desejo. Portanto, a empresa fornecedora tem de manter o cliente permanentemente interessado em seus produtos. “Temos de aprender a captar necessidades e demonstrar conhecimento sobre cada setor, usando linguagens diferentes para cada situação.” Por essa razão, Aloise insiste que o marketing industrial é, antes de tudo, educacional, ao ensinar a compreender e a satisfazer necessidades.



AMANHÃ

[A REVISTA](#) [ANTERIORES](#) [EXPEDIENTE](#) [ASSINATURA](#) [PUBLICIDADE](#) [FALE CONOSCO](#)

Edição 197 - Abril de 2004

Edição do mês

Especial



Matéria de Capa

special

entrevista

exclusivo



edições

Minha Carreira

- Dulce Magalhães
- Artigo
- Testes

As 5 Melhores

- Entrevista
- Matéria de capa
- Wired

newsletter

Quer receber notícias exclusivas da revista amanhã?

(digite seu email)

OK

O conceito de aprendizado se encaixa na Ferramentas Gerais, uma das líderes nacionais em suprimentos industriais. Com meio século de existência, só há dois anos enveredou pelo b-to-b. À primeira vista, causa estranheza o fato de o setor responsável pelo gerenciamento de clientes ser tão recente, mas, aparentemente, a empresa assimilou rápido as técnicas de parceria. Como parte de uma grande ação, lançou, no início de abril, o Fórum Nacional de Ferramentas de Manutenção, em parceria com a Datastream Systems, fabricante de softwares para a gestão de ativos. O evento conta com o apoio da Abramam (Associação Brasileira de Manutenção) e vai percorrer o Brasil apresentando soluções para controle e reposição de peças. A primeira etapa do fórum aconteceu em Caxias do Sul e segue para Curitiba, São Paulo, Campinas, Belo Horizonte, Salvador e Porto Alegre. O encontro realizado na serra gaúcha teve a participação de uma autoridade em manutenção, o presidente do Comitê Pan-Americano de Engenharia de Manutenção (Copiman), professor Lourival Tavares.

A Ferramentas Gerais adota o atendimento personalizado, recorrendo a promotores técnicos – profissionais responsáveis pela adequação dos produtos às necessidades dos clientes. Se a indústria moveleira, por exemplo, precisa de um determinado acabamento para os seus produtos, a empresa presta uma assessoria personalizada e busca, se for o caso, o desenvolvimento de uma ferramenta específica. “Afinal, não se pode usar a mesma chave de fenda por muitos anos e para as mesmas aplicações”, exemplifica o gerente de marketing Hélio Eudoro. A empresa atua como intermediadora entre as demandas da indústria e as novidades tecnológicas do setor. Nesse aspecto, os promotores técnicos desempenham a função de disseminar as inovações. A Ferramentas Gerais conta com programas específicos de atendimento para os setores industriais de móveis e metal-mecânico, que exigem uma maior adaptação de instrumentos.



O consultor e professor da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Ufrgs), Carlos Alberto Vargas Rossi, explica que as ferramentas utilizadas na relação *business-to-business* vão da propaganda convencional a ações mais específicas, como participação em feiras e eventos e promoção de convenções e seminários. Os dois últimos, mesmo tendo na base um enfoque específico, funcionam como tática de aproximação e também como vitrine. “Um fornecedor pode promover um seminário técnico visando a ensinar o uso de seu novo equipamento, mas, desta forma, já estará apresentando o produto a interessados diretos”, explica, validando o Fórum Nacional de Manutenção da Ferramentas Gerais como uma ação legítima de *b-to-b*.

O Brasil, avalia Rossi, avançou muito nesta área, nos últimos 20 anos. O divisor de águas da relação negócio-a-negócio foi a crise de 1981 a 1983, recheada de grave recessão, desemprego e juros altos. Quem não tinha habilidades acabou aprendendo com a necessidade. O colapso da economia acabou com o pensamento de que "colocou na prateleira, vendeu". Para contornar as dificuldades, a saída foi desenvolver relações duradouras, de longo prazo; aprender a importância do relacionamento corporativo. Rossi acha irrelevante a discussão acerca do "foco" a ser buscado: "Foco do cliente ou foco no cliente não faz muita diferença", diz, restringindo a questão a mera nomenclatura. "As empresas que se destacam na área do marketing industrial são as que mais se aproximam do cliente, seja da forma que for."

O criador da EMI, professor Moreira, no entanto, está convencido de que a escola ajudará a alavancar a prática do *business-to-business*. A EMI foi inaugurada em 2003, mas só deflagrou suas atividades regulares no último mês de março deste ano. Entre os professores, estão especialistas da área como Paulo Salomão e Brasil Manfrim e professores da Fundação Dom Cabral e da Fundação Getúlio Vargas. Voltada aos executivos empreendedores, a escola preparou salas especiais em espaços adaptados às necessidades dos homens de negócios. Localizada na Granja Viana, em São Paulo, despertou o interesse de 300 alunos na primeira turma. □

Com reportagem de Juliano Bruni Pereira

