



QUINTESSÊNCIA

QUINTESSÊNCIA

Promovendo a melhoria da qualidade de vida e bem estar de seus clientes e colaboradores por meio da ética, responsabilidade social e gestão de pessoas

Preparado pelo Prof. Rodrigo Siqueira da ESPM-RJ¹, em parceria com a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-RJ).

Recomendado para as disciplinas de: Gestão de pessoas, Administração de Recursos Humanos, Endomarketing.

RESUMO

Este case mostra o processo de implantação da gestão por competência da farmácia de manipulação Quintessência, que em 2008 recebeu o Prêmio gestão com pessoas Luis Carlos Campos na categoria Pequena e Micro Empresa em 2008 – concedido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos – a ABRH-RJ. Seu histórico, missão, visão e valores são abordados, para em seguida nos determos nas suas operações em seus subprocessos “Atendimento ao Cliente” e “Gerenciamento Serviços” por serem primordiais para a garantia dos resultados empresariais e estratégicos da empresa. Ao final, aborda-se o desafio de gestão de pessoas e seu processo de implementação da gestão por competência e lança-se um desafio aos leitores do caso.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão de Pessoas. Gestão por Competência. Estratégia Empresarial. Recursos Humanos.

Junho/2009

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

1. A EMPRESA

1.1 Breve histórico

Na década de 80, com o ressurgimento das farmácias de manipulação após um período de 20 anos de estagnação, quatro jovens farmacêuticos, recém-formados pela UFRJ, resolveram se unir em torno de um ideal comum: montar uma farmácia homeopática, onde pudessem exercer a assistência farmacêutica desde a recepção da receita à manipulação dos medicamentos, fornecendo informações úteis sobre os cuidados com a terapia, buscando na parceria com o médico fechar um ciclo de atenção à saúde do cliente.

Assim, em 29 de novembro de 1986, foi fundada em Bonsucesso a primeira Quintessência. O nome Quintessência (quinta essência) foi uma alusão a Aristóteles e posteriormente aos alquimistas, que consideravam que o universo era composto de quatro elementos principais - terra, água, ar, fogo e mais um quinto elemento, sem o qual, a matéria era considerada inerte, pois era essa "quinta essência" que permitia a vivificação da matéria.

Naquela época, os quatro sócios com idades em torno dos 25 anos, aliaram seus conhecimentos e força de trabalho e durante 2 anos exerceram todas as funções dentro da farmácia, desde a limpeza até a visita médica. Em 1988, conseguiram abrir uma nova filial. Desta vez, no Flamengo, atendendo a um público com demandas e expectativas diferentes do público de Bonsucesso e já podendo contratar funcionários para ajudá-los a dividir o trabalho. Em seguida, vieram as filiais da Tijuca em 1993 e a do Méier em 1997.

Em 1998, os sócios investiram na criação de um pequeno Centro de Treinamento (CTQ) e do Serviço de Atendimento ao Cliente Quintessência (SAC-Q), pois sentiram a necessidade de estruturar melhor a capacitação de seus colaboradores, por meio da implantação de programas anuais de treinamento e de criarem um canal de comunicação com clientes e profissionais de saúde. Há cerca de dez anos, a Quintessência desenvolveu também um laboratório de manipulação alopática, visando atender a uma demanda crescente do mercado neste segmento, buscando o conceito de farmácia única, isto é, capaz de atender a todas ou quase todas as demandas dos prescritores, seja em homeopatia ou em alopatia.

Atualmente, a Quintessência possui cinco lojas, a mais recente inaugurada em 2007 na Barra da Tijuca; dois laboratórios, um para manipulação de medicamentos homeopáticos e outro de alopáticos; uma equipe de 15 farmacêuticos, e cerca de 100 funcionários no total. Nestes 22 anos no mercado, a empresa recebeu alguns prêmios e certificações por sua atuação tanto na área farmacêutica (Certificação SINAMM-Sistema Nacional de Aperfeiçoamento Magistral- 2008) quanto na área de gestão de pessoas (Prêmio gestão com pessoas Luis Carlos Campos - 2008). A empresa possui um planejamento estratégico em consolidação e sente cada vez mais a necessidade de construir e disseminar uma arquitetura corporativa fundamentada na gestão do conhecimento.

1.1 Missão, Visão e Valores

MISSÃO

"A Missão da Farmácia Quintessência é promover a melhoria da qualidade de vida e do bem estar de seus clientes e colaboradores oferecendo produtos e serviços desenvolvidos com ética, responsabilidade social e dedicação, que permitam gerar lucratividade e garantir um crescimento sustentável."

VISÃO (2009-2012)

"A Farmácia Quintessência será líder no mercado de manipulação de medicamentos na cidade do Rio de Janeiro pela excelência de seus produtos e serviços."

VALORES

- Atuação ética, relações baseadas em respeito e dignidade: acreditamos que nenhuma relação - seja com clientes internos ou com externos - pode ser duradoura sem ética, respeito e dignidade;
- Excelência na gestão: buscamos as melhores práticas para gerir nosso negócio;
- Direcionamento para o cliente: é para entendê-lo e atendê-lo cada vez mais e melhor que abrimos nossas portas todos os dias;
- Exigência de rigor nos processos: queremos ter os melhores processos sob a ótica de custos para a empresa e benefícios para o cliente;
- Foco em Resultados: sabemos da importância de monitorar o equilíbrio entre causas e efeitos, entre esforços e resultados e entre ações e objetivos alcançados;
- Valorização das pessoas: investimos no treinamento e na troca de idéias, experiências e valores como caminho para o crescimento profissional e pessoal de nossa equipe.

1.2 Atividades de Responsabilidade Socioambiental

A Quintessência está atenta à preservação do meio-ambiente e aos problemas sociais de nosso país. Desta forma, foram desenvolvidas algumas ações neste sentido descritas a seguir:

- Programa de tratamento e coleta de resíduos farmacêuticos, por meio do convênio com a empresa Resíduo- All;
- Projeto “Estou vidrado nessa ideia”, que consiste na doação de vidros de medicamentos a serem reciclados por uma grande indústria do mercado de vidros, resultando em cerca de 8 cestas básicas que são doadas mensalmente a entidades carentes. Este projeto foi desenvolvido há 5 anos e foi um dos selecionados para participar do vídeo produzido para a noite de premiação do Prêmio Destaque Responsabilidade Socioambiental da ASCOFERJ - Associação do Comércio Farmacêutico do Estado do Rio de Janeiro-2008.
- Parceria com a ONG “Ação Pelo Semelhante”, com a visão de ampliar os benefícios da Homeopatia a comunidade carente do Morro dos Cabritos – em Copacabana;
- Apoio à ONG “Médicos Solidários”, uma vertente da ONG “Médicos Sem Fronteiras”, formada por uma equipe multidisciplinar que atende a pessoas de diferentes comunidades carentes.

2. O MERCADO DE MANIPULAÇÃO

2.1 Números e especificidades

Atualmente, as farmácias de manipulação são estabelecimentos que preparam medicamentos específicos, segundo uma prescrição médica, para atender às necessidades de um determinado paciente, e, ao contrário dos medicamentos industrializados, possibilitam a personalização do tratamento. Antes da chegada dos laboratórios estrangeiros ao país, o que aconteceu principalmente entre os anos 40 e 50, o Brasil dependia das fórmulas magistrais, aviadas por farmacêuticos em suas boticas. Em função da entrada das multinacionais, ocorreu um período de estagnação neste setor, entre as décadas de 50 e 70, e a partir dos anos 80, a farmácia de manipulação voltou a ter expressão principalmente em consequência da formação de farmacêuticos interessados em atuar novamente neste segmento, sendo donos de suas próprias farmácias. De acordo com dados da Associação Nacional de Farmacêuticos Magistrais (ANFARMAG), o Brasil já é o maior mercado mundial de farmácias de manipulação. São 7 mil estabelecimentos do gênero no país, com um crescimento de 40% entre os anos de

2002 e 2007, gerando 80.000 empregos diretos, responsáveis por um faturamento anual de R\$ 1,5 bilhão resultantes da manipulação de aproximadamente 3 milhões de receitas ao ano.

Comparada com a venda de medicamentos industrializados, a procura por medicamentos manipulados ainda pode ser considerada tímida, representando em torno de 8% a 10% de todo mercado de medicamentos no Brasil. Segundo opinião do atual presidente da ANFARMAG, Dr. Hugo Guedes de Souza, o medicamento manipulado caminha para expansão em nichos que compreendem crianças e idosos, principalmente com anti-hipertensivos - produtos que não oferecem dosagem específica para esse público, e com as drogas órfãs (medicamento para doenças raras e que atende a um número pequeno da população). Ainda na comparação entre os segmentos, o farmacêutico lembra que: "A indústria tem uma fórmula padrão e produz milhões de unidades daquela fórmula, por outro lado, a farmácia de manipulação só manipula produtos prescritos pelo médico, na dosagem especificada para determinado paciente e na forma mais adequada às necessidades daquele paciente (cápsulas, xaropes, comprimidos). A indústria quando fabrica um medicamento, olha a fórmula, são milhares de medicamentos com a mesma fórmula, já a farmácia de manipulação olha o processo de fabricação. Os medicamentos são feitos um a um, artesanalmente. Uma das vantagens do medicamento manipulado é que ele comporta a associação de vários medicamentos em uma só cápsula, por exemplo. São produtos apropriados para pacientes com doenças crônicas e para os que fazem uso de outros medicamentos ao mesmo tempo - os chamados pacientes multi-medicamentosos".

Para garantir maior segurança, qualidade e eficácia das fórmulas manipuladas, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) publicou em 19 de abril de 2000 a Resolução RDC 33 que instituiu as Boas Práticas de Manipulação em Farmácias. Esta resolução foi revogada pela Resolução RDC 214 de 12 de dezembro de 2006, que dispõe sobre Boas Práticas de Manipulação de medicamentos para Uso Humano e em 8 de outubro de 2007 foi publicado um novo regulamento, a Resolução RDC 67, Regulamento técnico sobre Boas Práticas de Manipulação de Preparações Magistrais e Oficiais para Uso Humano em Farmácias, que revoga as resoluções RDC 33 e RDC 214.

A RDC 67 fixa os requisitos mínimos para manipulação de medicamentos e abrange questões relacionadas a instalações, equipamentos, recursos humanos, aquisição e controle de qualidade da matéria-prima. Traz, ainda, as exigências para armazenamento, avaliação farmacêutica da prescrição, fracionamento, conservação, transporte, dispensação das formulações e atenção farmacêutica aos usuários.

Neste regulamento, as farmácias foram classificadas em seis grupos, de acordo com a área de atuação e a natureza dos insumos, que abrangem desde manipulação de medicamentos homeopáticos até hormônios e medicamentos de uso controlado. Para cada grupo, a ANVISA fixou regras específicas de boas práticas de manipulação.

Hoje, existem mais de 7 mil farmácias magistrais em todo o país. O volume de associações dispensadas não pode ser calculado, pois fórmulas manipuladas não necessitam de registro sanitário. Alguns pontos importantes da RDC 67 são:

- A farmácia deve garantir que todos os produtos manipulados sejam rastreáveis;
- Todos os funcionários da farmácia, inclusive o pessoal da limpeza e da manutenção, devem passar por um programa de treinamento, que inclui conhecimentos de higiene, saúde, conduta e microbiologia;
- Foram estabelecidos novos critérios para qualificação de fornecedores, controle de qualidade de matérias-primas e monitoramento do processo de manipulação;

Com o objetivo de promover e estimular o desenvolvimento de todo setor magistral a ANFARMAG, lançou em 2006 o projeto SINAMM (Sistema Nacional de Aperfeiçoamento e Mo-

nitoramento Magistral), fornecendo consultoria e apoio nas áreas técnicas e tecnológicas para que todos os agentes do segmento pudessem atingir padrões de excelência farmacêutica reconhecida pela sociedade brasileira em todas as fases de manipulação e comercialização de seus produtos e serviços, atendendo aos critérios legais e éticos exigidos pelas autoridades.

Dessa forma buscando viabilizar o cumprimento destas novas regras e oferecer um produto com qualidade certificada, as farmácias de manipulação tiveram que aumentar seus custos diretos e indiretos, sem contudo repassá-los para o preço final dos medicamentos devido à grande concorrência neste segmento como também com o segmento dos genéricos industrializados. Assim, as pequenas e médias farmácias têm visto sua lucratividade diminuir ano após ano, fazendo o mercado se tornar cada vez mais volátil, com empresas abrindo e fechando muito rapidamente. Assim, o desafio da Quintessência tem sido buscar diferenciação na qualidade do atendimento, englobando produtos e serviços.

3. PORTIFOLIO

3.1 Produtos e serviços ofertados

A empresa tem por negócio a manipulação e venda de medicamentos homeopáticos, alopáticos, ortomoleculares, fitoterápicos, florais e cosméticos. Seus produtos e serviços são citados a seguir:

- Medicamentos homeopáticos, alopáticos, ortomoleculares, fitoterápicos, florais e cosméticos;
- Assistência Farmacêutica;
- Projetos e campanhas de responsabilidade social e ambiental;
- Participação em entidade técnicas e de classe para o fortalecimento do segmento farmacêutico de manipulação;
- Disponibilização de diversos canais de atendimento: lojas, telefone, fax e internet;
- Entregas em domicílio e via sedex para todo Brasil;
- Plantões aos domingos e feriados.

Seu público-alvo é pode ser dividido em três perfis distintos. Quais sejam:

- Profissionais de Saúde: Médicos, Veterinários, Dentistas, Nutricionistas, Psicólogos e Terapeutas;
- Consumidores individuais;
- Empresas conveniadas.

No ano de 2007 a Farmácia Quintessência contratou os serviços da ESPM Jr (Escola Superior de Propaganda e Marketing unidade Rio de Janeiro) para fazer uma pesquisa de opinião junto aos seus clientes, clientes da concorrência e não clientes de farmácias de manipulação.

O objetivo da pesquisa foi mapear os seguintes pontos:

- O perfil dos clientes Quintessência;
- Oportunidades e ameaças do mercado, por meio da avaliação da imagem da Quintessência junto aos clientes, levantando que atributos eram mais valorizados, solicitando aos clientes que dessem nota de 0 a 5;
- Comparação entre o desempenho da Quintessência frente a alguns concorrentes em atributos como preço, confiabilidade e serviços entre outros.

Os resultados mostraram que o principal cliente da Quintessência é do sexo feminino (cerca de 80%), que chega à farmácia principalmente por indicação de médicos (70%) seguido de amigos e família (15%) e que pertence às classes A (30%), B (40%) e C (30%) segundo classi-

ficação do critério Brasil.

Os clientes entrevistados encontram-se distribuídos majoritariamente nas faixas entre 46-55 anos (30%) e acima de 55 anos (40%). As ocupações mais citadas foram agrupadas em um bloco nomeado como "outros" (38%) seguido em segundo lugar por aposentados (27%) e em terceiro por professores (15%).

Outros aspectos levantados foram o jornal mais lido, com o Globo em primeiro lugar (80%) e os assuntos de maior interesse, com a maioria de citações para assuntos ligados à Saúde(90%).

Constatou-se que a empresa é bem conhecida no segmento homeopático, sua marca está associada à qualidade e eficiência e os atributos mais citados de um modo geral foram atendimento e qualidade. Verifica-se uma percepção muito positiva nos atributos avaliados em relação à concorrência com destaque para os quesitos preço e qualidade dos produtos.

Estes dados apontam para uma oportunidade de expansão no segmento alopático, onde a empresa já atua porém é menos conhecida, visto que 62,3% dos entrevistados informaram que não são fiéis a nenhuma farmácia de manipulação, demonstrando que há espaço para fidelização destes clientes.

A pesquisa com não clientes de farmácias de manipulação mostrou que estes não procuram as farmácias de manipulação pois não recebem prescrição de medicamentos manipulados. Recentemente uma pesquisa de opinião realizada pelo NICS - Farma (Projeto NICS - Farma – ESPM Jr - 2008), dá conta que os principais motivos que levam os médicos a não indicarem farmácias de manipulação são: resistência por desconhecimento ou desconfiança em prescrever medicamentos manipulados e a demora no tempo de entrega se comparado a medicamentos industrializados, com pronta entrega, sobretudo no tratamento de doenças agudas.

Este quadro representa uma ameaça ao crescimento da empresa no segmento de alopatia e demanda ações direcionadas tanto para profissionais novos, levando informações relevantes sobre a qualidade e confiabilidade da farmácia, quanto ações de revisão e redesenho do processo de manipulação de medicamentos alopáticos, objetivando aumentar sua agilidade.

4. POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS 24

4.1 Problemas enfrentados

Os diretores e gerentes da Quintessência possuem conhecimentos profundos e aplicados para as atividades relacionadas à gestão farmacêutica, havia porém uma deficiência no que concerne à realização da prática de gestão de pessoas, cujo desempenho constitui um diferencial competitivo, agregando valor aos resultados da empresa e às necessidades e expectativas dos stakeholders. Para um melhor conhecimento do corpo Diretor ver anexo 1.

Para as atividades relacionadas aos recursos humanos, a empresa adotava o modelo tradicional, com ênfase em administração de RH e não de gestão de pessoas. No entanto, ressalta-se que um plano de gestão de pessoas está sendo elaborado, gerando resultados consistentes para empresa, sobretudo no que diz respeito à rotatividade de pessoal.

As informações sobre os funcionários não eram informatizadas. Foi desenvolvido um sistema de Gestão de RH para informatizar e organizar os dados de pessoal: Dados pessoais dos funcionários, ficha admissional, alterações de funções, resultados das avaliações, férias, faltas etc.

Toda loja dispõe de uma equipe de funcionários treinados para exercer as atividades e responsabilidades requeridas e padronizadas por função. Contudo, podemos ob-

servar desníveis no conhecimento, habilidades e atitudes destes funcionários, que podem ter conseqüências na qualidade do atendimento ao cliente, considerada uma importante vantagem competitiva para a empresa.

Toda loja possui um conjunto de normas e manuais para adequação, padronização e garantia de qualidade na realização de serviços e produtos farmacêuticos. Na unidade de Bonsucesso existe uma sala reservada para treinamento com DVD, TV e biblioteca, contudo não existe catálogo ou banco de dados, facilitando a busca no acervo existente.

Atualmente, apenas 20% dos colaboradores trabalham diretamente com computadores. Em virtude deste fato, os meios digitais e a intranet não são os melhores meios de comunicação e disseminação do conhecimento dentro da empresa, mas a partir do ano que vem este número deve aumentar para cerca de 40%, facilitando o uso de meios de comunicação digitais.

A troca de conhecimento é feita a partir de treinamentos presenciais, atendendo a duas demandas principais:

- Informar o funcionário novo sobre todos os procedimentos técnicos e organizacionais da Quintessência;
- Retreinar funcionários dentro das necessidades detectadas a partir das auditorias internas; porém não existem medidas nem indicadores de efetividade destes treinamentos periódicos.

Existem também informativos internos veiculados através de murais ou distribuídos para todos os funcionários com informações sobre novas iniciativas da empresa em serviços e produtos.

4.2 Metas traçadas

Diante deste contexto, a Quintessência traçou algumas que estão descritas a seguir:

- Aferir o padrão de atendimento;
- Ser uma referência de Bom Atendimento no mercado;
- Funcionários motivados;
- Revisão do Plano de cargos e salários;
- Diferenciação da concorrência no conjunto: Preço, Ponto, Produto, Promoção, Pessoas;
- Implantar a Gestão de RH por competências.

As metas traçadas acima podem ser categorizadas em questões de marketing e de gestão de pessoas. O processo de implantação da gestão por competências levou a empresa a receber o prêmio gestão com pessoas Luis Carlos Campos na categoria Pequena e Micro Empresa em 2008 – concedido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos – a ABRH-RJ e será abordado a seguir.

4.3 O processo de implantação da Gestão por Competência

A Gestão por Competências foi realizada por meio do mapeamento e da identificação dos processos e cargos-chave, visando à redução ou eliminação de eventuais Gaps's ou hiatos de competências da organização.

As competências foram trabalhadas nas seguintes dimensões: essenciais, funcionais e gerenciais, pois se a empresa não desenvolve suas lideranças, o valor do bom atendimento, a ética nos relacionamentos e a qualidade dos produtos e serviços, ela não consegue garantir sua capacidade de entregar os resultados desejados.

O levantamento dos dados necessários para a realização deste estudo foi feito por meio de entrevistas e análises documentais junto aos diretores e a gerente de treinamento da

empresa. Foram realizadas:

- Entrevistas para o levantamento do processo atual;
- Entrevistas para a validação de competências e níveis de competências;
- Elaboração de formulário com o objetivo de avaliação das competências.

A metodologia adotada para o mapeamento do Capital Humano foi desenvolvida nas seguintes etapas:

- Identificação processos/sub-processos chave a serem mapeados;
- Identificação das pessoas-chave envolvidas nestes sub-processos;
- Identificação das competências existentes e requeridas;
- Identificação dos GAPS – pontos fortes e pontos fracos;
- Elaboração do plano de ação.

Considerando o cenário e diagnóstico anteriormente descritos, optou-se pela escolha dos sub-processos “Atendimento ao Cliente” e “Gerenciamento Serviços” (identificados nos processos de vendas e marketing) para serem abordados nesse estudo de caso por serem primordiais para a garantia dos resultados empresariais e estratégicos da empresa a curto e médio prazo. Dentro destes processos estão relacionados alguns pontos críticos como: satisfação com o serviço realizado, levantado através do pós-venda, realizado pelo SAC-Q.

O levantamento inicial foi feito nas lojas do Flamengo, em virtude de ser a mais rentável e na do Méier, por ser a menos rentável, com a finalidade de realizar estudos comparativos da qualidade do capital humano e seus resultados para a empresa.

Para fins de análise, descreve-se a seguir apenas com os funcionários envolvidos no processo de vendas e no processo de marketing, por serem considerados os mais estratégicos para a empresa, concentrando nas habilidades, atitudes e conhecimentos requeridos destes funcionários.

Na tabela 1 a seguir estão descritos os processos referenciados e suas respectivas atividades, como também o percentual de conhecimento tácito (não registrado) e explícito (registrado) descritos para cada loja.

Tabela 1 - Identificação do conhecimento tácito e explícito por atividade

Identificação de subprocesso e atividades chaves: Foco no Cliente				
Processo: Venda				
Subprocesso:	Atendimento ao Cliente			
Função:	Recepcionista/atendente e balconista			
Atividade Chave	% tácito		% explícito	
	Flamengo	Meier	Flamengo	Meier
Efetuar atendimento ao Cliente e profissionais de saúde	60%	70%	40%	30%
Função:	Gerente			
Atividade Chave	% tácito		% explícito	
	Flamengo	Meier	Flamengo	Meier
Supervisão do Atendimento ao cliente e Assistência farmacêutica	70%	75%	30%	25%
Processo: Marketing				
Subprocesso:	Gerenciar serviços			
Função:	Gestor			
Atividade Chave	Dir. MKT			
	% tácito	% explícito		
Gerenciar as ações junto ao SAC, Pós -Vendas,	40%	60%		

Profissionais prescritores e Website			
Realizar visitas aos profissionais prescritores	80%	20%	
Planejar ações e atuar em eventos junto a profissionais e/ou usuários (pacientes)	60%	40%	
Subprocesso: Atendimento ao cliente e SAC			
Função: Assistente de Marketing/visitador			
Atividade Chave	Dir. MKT		
	% tácito	% explícito	
SAC: Realizar o atendimento Ativo e Passivo (dúvida, sugestão e reclamação)	70%	30%	
Visitador: Realizar visitas periódicas aos profissionais prescritores	60%	40%	

4.3.1 Identificação processos/sub-processos chave

Abaixo estão descritos o funcionamento dos processos-chave, bem como as atribuições para função mencionada:

Vendas – Atendimento ao Cliente

Este processo tem origem a partir da solicitação do medicamento pelo cliente, através do balcão da própria loja, do telefone, fax ou home-page. Por ser o primeiro contato feito pelo cliente, consideramos esta fase de primordial importância, pois é a “porta de entrada” da empresa, e apresenta um potencial competitivo importante.

Marketing – Atendimento ao Cliente (Visitação Médica)

O visitador tem dois alvos principais na visitação:

- O primeiro se constitui dos médicos que mais indicam a Quintessência e que trabalham em áreas no entorno das 5 lojas ou ainda em áreas distantes mas que são atendidas pelo serviço de entregas em domicílio. A visita é feita com o objetivo de fortalecer o relacionamento e para isso, o visitador leva artigos técnicos voltados para a especialidade do profissional, catálogos dos produtos com que a empresa trabalha e algumas amostras grátis de cosméticos ou outros materiais solicitados. Nesta ocasião, o visitador aproveita para perguntar se o profissio-

nal tem alguma dúvida, comentário ou reclamação e fala um pouco das últimas iniciativas e projetos que a empresa vem desenvolvendo em termos de produtos e serviços.

- O segundo alvo são médicos que ainda não conhecem ou não indicam a Quintessência para seus clientes, que mesmo assim, trazem suas receitas para serem manipuladas em uma das lojas. O levantamento destes médicos tanto pode vir do sistema, com aparições esporádicas nos relatórios gerenciais, como através do próprio visitador, que em visita a prédios ou centros médicos, procura prospectar médicos novos que não constam de nossos cadastros. O procedimento com estes médicos durante a visita é apresentar a empresa por meio dos materiais de divulgação disponíveis como DVD institucional e catálogos, e de levantar o perfil dos mesmos para acompanhar e alimentar este novo relacionamento.

O sistema informatizado possibilita monitorar se o número de receitas dos profissionais visitados aumentou, auxiliando na tomada de decisão quanto ao tipo de ação que deve ser mantida ou reformulada no processo de visita.

Marketing – Atendimento ao Cliente (SAC)

As ações de pós-venda são feitas com o objetivo de aferir o grau de satisfação dos clientes com o atendimento, os produtos e outros serviços prestados pela empresa. A auxiliar de Marketing liga para uma amostragem de clientes por loja e faz perguntas dentro de um roteiro estabelecido. As respostas são tabuladas e apresentadas à Diretoria no relatório mensal da Gerente de Marketing, discriminando o percentual de clientes satisfeitos com ou sem solicitações e os clientes com reclamações. As principais reclamações também são relacionadas para que as ações necessárias sejam tomadas.

Além deste contato, que é chamado pela empresa de “contato ativo”, o SAC-Q também atende ligações de clientes com dúvidas, reclamações ou solicitações que são computadas no relatório gerencial.

Atribuições funcionais

Efetuar atendimento ao cliente e a profissionais de saúde – 1º nível (operacional): consiste em garantir o atendimento eficaz ao cliente gerando satisfação, confiança e o retorno do mesmo.

Gerenciar serviços – 2º Nível (gerencial): consiste em supervisionar todo o processo de atendimento ao cliente e prestar assistência farmacêutica a clientes e profissionais de saúde.

4.3.2 Identificação dos Colaboradores chave

Foram mapeados como colaboradores chave 23 pessoas relacionados às atividades e processos, dispostos conforme a tabela 2.

Tabela 2 – Colaboradores chave

Pessoa-chave	Função	Escolaridade	Idade	Processo	Unidade	Tempo de casa
colaborador A	BALCONISTA	2º GRAU	21	Atendimento ao Cliente	Flamengo	2 anos e 5 meses
colaborador B	BALCONISTA	2º GRAU	40	Atendimento ao Cliente	Flamengo	13 anos e 10 meses
colaborador D	BALCONISTA	2º GRAU	26	Atendimento ao Cliente	Flamengo	5 meses
colaborador E	BALCONISTA	2º GRAU	29	Atendimento ao Cliente	Flamengo	2 anos e 6 meses
colaborador F	RECEPCIONISTA/ATENDENTE	2º GRAU	37	Atendimento ao Cliente	Flamengo	4 anos e 8 meses
colaborador X	RECEPCIONISTA/ATENDENTE	2º GRAU	33	Atendimento ao Cliente	Flamengo	4 anos e 5 meses

colaborador G	RECEPCIONISTA/ATENDENTE	2º GRAU	29	Atendimento ao Cliente	Flamengo	2 anos e 1 mês
colaborador H	RECEPCIONISTA/ATENDENTE	2º GRAU	37	Atendimento ao Cliente	Flamengo	5 anos
colaborador I	RECEPCIONISTA/ATENDENTE	2º GRAU	28	Atendimento ao Cliente	Flamengo	2 anos e 5 meses
colaborador J	RECEPCIONISTA/ATENDENTE	2º GRAU	41	Atendimento ao Cliente	Méier	8 anos e 6 meses
colaborador L	RECEPCIONISTA/ATENDENTE	2º GRAU	23	Atendimento ao Cliente	Méier	2 anos e 1 mês
colaborador M	BALCONISTA	2º GRAU	24	Atendimento ao Cliente	Méier	5 meses
colaborador N	BALCONISTA	2º GRAU	26	Atendimento ao Cliente	Méier	1 mês
colaborador O	RECEPCIONISTA/ATENDENTE	2º GRAU	33	Atendimento ao Cliente	Méier	4 anos e 5 meses
colaborador P	BALCONISTA	2º GRAU	31	Atendimento ao Cliente	Méier	3 meses
colaborador Q	BALCONISTA	2º GRAU	20	Atendimento ao Cliente	Méier	11 meses
colaborador R	AUX. DE MARKETING	2º GRAU	32	SAC	Todas	7 anos e 11 meses
colaborador S	GERENTE	Superior MBA em MKT	47	Gerenciar Serviços (MKT)	Todas	12 anos e 4 meses
colaborador T	GERENTE	Superior Farmácia Especialização em Homeopatia	25	Atendimento ao Cliente	Méier	1 ano e 11 meses

4.3.3 Identificação de competências

A tabela 3 é apresentada legenda dos valores para os níveis de experiência.

Tabela 3 – Níveis de Experiência

Nível	Definição	Experiência
0	Sem perfil	Nenhuma
1	Conhecimento limitado	Nenhuma
2	Habilidade limitada para atuar. Tem apenas conhecimento conceitual	Muito limitado
3	Pode atuar com assistência. Tem conhecimento aplicado	Atuou com assistência em muitas ocasiões. Atuou independente em situações rotineira
4	Pode atuar sem assistência. Tem conhecimento profundo em alguns aspectos. Pode liderar a atuação de outros.	Repetitiva e bem sucedida
5	Orienta e lidera os outros. É reconhecido como um especialista. Conhecimento amplo e profundo.	Extensa.

Foi elaborado um dicionário com as descrições de cada competência, apresentado a seguir nas tabelas 4, 5 e 6:

Tabela 4 - Dicionário de Competências - parte 1

Competências Essenciais	Descrição
Foco no Cliente	Mantém o foco no cliente em todas as atividades, lutando para atender às suas necessidades e preocupações, sempre pautadas em princípios éticos. Busca continuamente superar suas expectativas e obter sua retenção e fidelização.
Conhecimento sobre o negócio	Conhece todos os produtos, normas e procedimentos e serviços oferecidos pela Quintessência, assim como suas principais características técnicas e comerciais e aplica a informação para obter vantagem competitiva.
Senso de urgência	Age com velocidade e simplicidade, buscando priorizar o que é urgente em função do retorno esperado e da expectativa do cliente.
Equilíbrio Emocional	Sabe administrar suas emoções, evitando agir impulsivamente diante das situações interpessoais e de trabalho.

Iniciativa	É capaz de propor e/ou empreender alguma coisa, é dinâmico e ousado, é pró-ativo prevendo oportunidades, identificando problemas, agindo com rapidez e eficiência.
Ética	É capaz de agir corretamente e de acordo com os valores da empresa sem prejudicar os outros.
Dedicação para qualidade e valor agregado	Consiste no comprometimento do funcionário com a melhoria contínua de suas atividades e na garantia de que o trabalho realizado está ligado aos altos padrões de excelência.
Flexibilidade	O nível de flexibilidade indica a capacidade de adaptação com facilidade às mudanças. Este fator está diretamente relacionado com a aceitação de feedback, uma vez que o indivíduo é capaz de rapidamente mudar sua abordagem para atender a uma sugestão ou direcionamento.
Aprendizado Contínuo	É proativo na aquisição de novas habilidades, comportamentos e conhecimentos, a fim de alavancar seu desempenho profissional e aumentar as capacidades de desenvolvimento.
Solicitude	Capacidade de estar atento às necessidades das pessoas e situações, atendendo com presteza e eficácia às demandas.

Tabela 5 - Dicionário de Competências - parte 2

Competências Funcionais	Descrição
Saber ouvir	Sabe escutar o cliente na postura ativa e reflexiva, detectando o que realmente o cliente está solicitando e o que espera receber.
Pró-atividade em Vendas	Conhece técnicas de atendimento e de fechamento de vendas que maximizam a satisfação dos clientes, gerando um diferencial competitivo.
Análise de Viabilidade Técnica de Marketing	Realiza a avaliação técnica da solução a ser implementada com sucesso.
Análise e Montagem de Cenários de Marketing	Analisa dados e informações, de forma a identificar e montar cenários, sinalizando os impactos na organização.
Comunicação oral e escrita	Comunica com clareza e objetividade, a fim de estruturar e transmitir as informações de forma lógica e de maneira adequada aos diversos públicos, defendendo-as com imparcialidade e assegurando o pleno entendimento.
Negociação	Negocia alternativas e soluções, de forma estruturada e lógica, visando ganhos e resultados que satisfaçam as partes envolvidas, demonstrando conhecimento de técnicas modernas de negociação, com foco em resultados e na construção de uma relação saudável com clientes e fornecedores.
Conhecimento de legislação	Normas do Código de Defesa do Consumidor

Atendimento ao Público	Conhecimento de técnicas de atendimento ao cliente interno e externo
Abordagem a profissionais na visitação	Identifica e atende as necessidades e demandas dos profissionais de saúde, disponibilizando material científico, amostras, etc. contribuindo para o fortalecimento da marca junto ao público-alvo.

Tabela 6 - Dicionário de Competências – parte 3

Competências gerenciais	Descrição
Liderança	Habilidade de criar um ambiente de trabalho que reflita os valores da empresa inspire e influencie o comprometimento e ação das equipes, subordinados ou não, na direção das metas da Organização.
Relacionamento e Trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none"> Fortalece a responsabilidade mútua dentro das equipes pelo resultado de todos os membros e do grupo como um todo.
	<ul style="list-style-type: none"> Envolve os membros da equipe na definição da direção a tomar para atingir os resultados desejados e ajusta expectativas sobre como os membros da equipe trabalharão entre si.
	<ul style="list-style-type: none"> Inicia atividades destinadas a aumentar o trabalho de equipe, incentivando seus subordinados a participar de projetos multifuncionais e de qualidade.
	<ul style="list-style-type: none"> Gera processos formais e informais de comunicação para manter as pessoas bem informadas.
	<ul style="list-style-type: none"> Cria fóruns para as pessoas se reunirem, para aprender umas com as outras.
	<ul style="list-style-type: none"> Organiza celebrações em ocasiões especiais, como ao atingir metas ou alcançar bons resultados
<ul style="list-style-type: none"> Valoriza e capitaliza os pontos fortes dos indivíduos, minimizando os impactos de suas deficiências. 	
Conhecimento técnico farmacêutico	Tem conhecimento técnico farmacêutico amplo e é capaz de esclarecer dúvidas levantadas por clientes e profissionais de saúde sobre medicamentos, seus usos e indicações.
Visão de Futuro	Consegue visualizar os acontecimentos e as situações futuras, demonstrando capacidade de ver além do imediato e de planejar o futuro.
Tomada de Decisão	Considera os riscos e as oportunidades das situações, oferecendo recomendações consistentes à Diretoria.
Análise de Resultados, impactos e riscos	Analisa os resultados das ações de pós-venda mensal e das ações do programa de qualidade Quintessência e propõe soluções para as questões apresentadas.

Análise e Solução de Problemas	Antecipa e identifica os pontos-chave em situações complexas, definindo alternativas e implementando soluções.
Capacidade de Interpretação Orientada ao Negócio	Analisa informações e estabelece relações de causa e efeito para o negócio.
	Resume questões de forma objetiva e concisa.
	Planeja e executa investigações em processos, funções e situações sob análise.
Gerenciamento de Projetos	Conhece as principais técnicas de gestão de projetos para o controle e monitoramento dos recursos envolvidos, assim como do processo de comunicação sobre o andamento do projeto.

4.3.4 Análise dos GAP's

Analisando o total de GAP's de competência por colaborador, diagnosticados em cada tabela, identificou-se elevadas taxas de desníveis de conhecimento dentro de uma mesma loja e ocupantes de uma mesma função. Principais pontos a destacar para o nível gerencial:

- Flamengo: 1 GAP para a competência essencial e 7 para competências gerenciais;
- Méier: 6 GAP's para as competências essenciais e 8 para as gerenciais;
- Marketing: 4 GAP's para as competências essenciais, 2 para as funcionais e 3 para as gerenciais.

Conforme se pode observar, em termos de percentuais e totais de GAP's, a gerência do Méier merece uma atenção especial no que concerne a capacitação gerencial.

Do total de 28 competências, foram diagnosticados 339 GAP's, encontrados principalmente nas competências essenciais ao negócio, onde:

- 33 encontram-se na competência de "Pró-atividade em Vendas"
- 31 em senso de urgência
- 29 em aprendizado contínuo
- 27 em conhecimento sobre o negócio
- 26 em saber ouvir
- 24 em solicitude e ética
- 21 em foco no cliente
- 18 em dedicação para valor agregado, flexibilidade e comunicação oral e escrita
- 16 em iniciativa e negociação
- 15 em equilíbrio emocional
- 2 em atendimento ao público, abordagens a profissionais na visitação, relacionamento e trabalho em equipe, conhecimento técnico farmacêutico, análise e solução de problemas, tomada de decisão e gerenciamento de projetos
- 1 em conhecimento de legislação, análise de resultado, impacto e risco.

As funções balconista e recepcionista são detentoras de maiores níveis de GAP's da empresa: totalizando 137 e 138 lacunas respectivamente.

Ao comparar a função balconista nas lojas do Flamengo e Méier, depara-se com des-nível significativo de GAP's: 58 e 79 respectivamente. Para a função "Recepcionista/atendente" identificou-se na loja do Flamengo 79 GAP's, distribuídos por 6 colaboradores. Contudo os colaboradores H, X e I obtiveram baixos níveis de GAP's. Na loja do Méier, identificou-se 59 GAP's, distribuídos por 4 colaboradores, onde apenas o colaborador J obteve baixo nível de GAP's. Para as funções de visitador e assistente de marketing identificamos 21 e 12 GAP's respectivamente, a maior parte presente nas competências essenciais.

5. DESAFIO

Discuta em grupo o papel estratégico da gestão de pessoas para desempenhos organizacionais superiores e vantagem competitiva. Em seguida, trace um quadro comparativo de GAP's entre as unidades do Flamengo e do Méier e aborde a correlação entre capital humano e resultados empresariais. Por fim, sugira um plano de ação para a gestão de pessoas da Quintessência baseado nos dados acima.

Bom trabalho!

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George; SNELL, Scot e SHERMAN, Arthur. Administração de RH. Thomson, SP, 2003.

BOUDREAU, J E MILKOVICH, G. Administração de RH. Atlas, SP, 2000.

DUTRA, Joel – Gestão de Pessoas – Editora Atlas, SP, 2002.

DUTRA, Joel – Competências – Editora Atlas, SP, 2004.

RESENDE, Enio - Remuneração e Carreira Baseadas em Competências e Habilidades, Qualimark, RJ, 2002.

TANURE, T; EVANS, P E PUCIK, V. A Gestão de Pessoas no Brasil. Editora Campus, RJ, 2007.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente, 2 edição, Porto Alegre: Bookman, 2003.

A gestão do conhecimento: estruturando um modelo de gestão estratégica para a farmácia de homeopatia e manipulação Quintessência. Projeto final de conclusão de curso MBA em gestão do conhecimento. Por: Bárbara Borges de Farias. Fernanda Vianna, Lúcia M. Deiró Hahn, Magda Múmic Lisboa. Rio de Janeiro: COPPE/ UFRJ, 2008.