

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail [bibfea@usp.br](mailto:bibfea@usp.br) para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

# **COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES: UM MÉTODO PARA AVALIAÇÃO DA POSIÇÃO COMPETITIVA NO MARKETING INDUSTRIAL**

Aplicação do Método ao Setor de Aços Planos Comuns

DEDALUS - Acervo - FEA



20600002468

HELICIO LOBO CAMPANHOLE

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À FACULDADE  
DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E  
CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO  
PAULO COMO REQUISITO PARCIAL PARA A  
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM  
ADMINISTRAÇÃO

Orientador : Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

SÃO PAULO  
1999



## FICHA CATALOGRÁFICA

Campanhole, Helcio Lobo

Competitividade das organizações : um método para a avaliação da posição competitiva no marketing industrial / Helcio Lobo Campanhole. -- São Paulo : FEA/USP, 1999.

142 p. + anexos.

Dissertação - Mestrado.

Bibliografia.

I. Marketing industrial I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. II. Título.

CDD – 658.8

## **AGRADECIMENTOS**

A meu orientador Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo, sem cujo apoio, dedicação e competência, a realização deste trabalho não teria sido possível.

Ao Prof. Dr. Lino Nogueira Rodrigues Filho, por seu incentivo à minha volta aos estudos, através do programa de pós-graduação da FEA/USP, e pelas sugestões e contribuições ao projeto.

Aos profissionais da Cosipa, que contribuíram com as informações necessárias para a elaboração do instrumento de coleta de dados.

À minha esposa Elizabeth, e meu filho Lucas, pela paciência demonstrada, o que permitiu que este trabalho fosse realizado.

A meus pais, Adriano e Dinorah, que desde cedo provocaram meu interesse pelo conhecimento, e que infelizmente não estão mais entre nós.

## RESUMO

A competitividade é essencial para o crescimento e mesmo para a sobrevivência das empresas, num mercado cada vez mais mutável e concorrido.

Este trabalho faz uma revisão das diversas visões de competitividade, através dos tempos e, a partir da teoria desenvolve um método para avaliar a posição competitiva de empresas componentes de um setor industrial.

O método foi testado através de uma pesquisa conduzida em âmbito nacional, com 136 empresas compradoras de aços planos, com a finalidade de avaliar a competitividade dos fabricantes desses produtos, tendo sido constatada uma relação muito próxima entre a posição competitiva obtida por cada empresa, sua participação nos setores avaliados e sua rentabilidade.

O estudo sugere pesquisas similares, a fim de verificar a validade do método, para setores com um número maior de produtos e clientes, e a introdução de ativos de marketing internos na avaliação da posição competitiva.

## **ABSTRACT**

Competitiveness is essential to the growing or even to the survival of organizations, in a market, each day, more competitive and in constant change.

The study makes a review of the several views of competitiveness since the beginning of the century and, from theory, develops a method to measure the competitive positioning of companies, in a given industrial sector.

The method was tested by means of a research, with 136 companies, buyers of plain carbon steel. The objective was to measure the competitiveness of the producers, being observed a near relation among the measured competitiveness of each company and its market share – general and by sector – and its profitability.

The study suggests similar researches, in order to verify the validity of the method, in sectors with a great number of products and customers, and the introduction of internal market assets in the evaluation of competitiveness.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>2. VISÕES DA COMPETITIVIDADE</b>	<b>6</b>
2.1. Visão Econômica	6
2.2. Visão da Qualidade	16
2.3. Visão da Gestão Estratégica e Marketing	31
2.3.1. Gestão Estratégica	31
2.3.1.1. Foco Externo	35
2.3.1.2. Foco Interno	39
2.3.1.3. Integração	49
2.3.2. Marketing	52
2.3.2.1. Marketing Estratégico e Marketing Operacional	57
2.4. Business Marketing	61
2.4.1. Centro de Compras	63
2.4.2. Business Marketing e Gestão Estratégica	66
2.4.3. Segmentação no Business Marketing	68
2.4.3.1. Segmentação – Requisitos e Benefícios	70
2.4.3.1.1. Requisitos	70
2.4.3.1.2. Benefícios	71
2.4.3.2. Critérios para Escolha de Variáveis de Segmentação	71
2.4.3.3. Bases para a Segmentação de Mercados Industriais	72
2.4.3.3.1. A Abordagem de Bonoma e Shapiro	72
2.4.3.3.2. A Abordagem da Macro e Microsegmentação	75
2.4.3.3.3. A Nova Abordagem de Shapiro	79
2.5. Orientação para o Mercado	81
<b>3. CONCEITO DE COMPETITIVIDADE</b>	<b>86</b>
<b>4. MÉTODO PROPOSTO</b>	<b>101</b>
4.1. Descrição da Metodologia Utilizada no Estudo	104
<b>5. CONFIRMAÇÃO DO MÉTODO</b>	<b>107</b>
5.1. Coleta de Dados e Instrumento	108
5.2. Caracterização do Setor Escolhido	109

5.3.	Resultados da Pesquisa de Campo	112
5.3.1.	Perfil das Entrevistas	112
5.3.2.	Verificação das Hipóteses	115
5.3.3.	Avaliação do Método	122
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>130</b>
6.1.	Conclusões	130
6.2.	Limitações	131
6.3.	Recomendações para Estudos Futuros	132
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>132</b>
	<b>ANEXOS</b>	
	Anexo 1 - Instrumento de Coleta de Dados	
	Anexo 2 - Relatórios Anuais das Empresas Analisadas	

# SUMÁRIO DE FIGURAS, TABELAS E GRÁFICOS

## FIGURAS

Figura 1 – Teoria da Racionalidade Competitiva	10
Figura 2 – Modelo PIMS de Estratégia de Competição	20
Figura 3 – Capacidades e Vantagem Competitiva	47
Figura 4 – Modelo de Schoemaker e Amit	50
Figura 5 - Abordagem de Segmentação de Bonoma e Shapiro	73
Figura 6 - Uma Hierarquia de Segmentação do Mercado Industrial	76
Figura 7 - Classificação dos Clientes Segundo sua Qualidade	81
Figura 8 - O Ciclo da Vantagem Competitiva	89
Figura 9 – Método para Avaliação da Posição Competitiva	103

## TABELAS

Tabela 1– Comparação da Teoria da Vantagem Comparativa com a Teoria Econômica Clássica	14
Tabela 2 – Critérios para Avaliação da Qualidade – Prêmio Malcolm Baldrige	28
Tabela 3 - Bases para a Macrosegmentação	77
Tabela 4 - Bases para a Microsegmentação	78
Tabela 5 – Produção Siderúrgica Brasileira	111
Tabela 6 – Ativos de Marketing Considerados na Avaliação dos Fornecedores – Por Setor	115
Tabela 7 – Ativos de marketing por Tipo de Compra	119
Tabela 8 – Ativos de marketing por Área	120
Tabela 9 – Posição Competitiva, Imagem e Participação	123
Tabela 10 – Demonstrativos de Resultados 1998	128

## GRÁFICOS

Gráfico 1 – Indústrias Pesquisadas por Setor	112
Gráfico 2 – Entrevistas Realizadas por Estado	113
Gráfico 3 – Entrevistas Realizadas por Tipo de Compra	113
Gráfico 4 – Tipos de Aço Utilizados	114
Gráfico 5 – Área de Atuação dos Entrevistados	114
Gráfico 6 – Canal de Compras	115
Gráfico 7 – Ativos de Marketing Valorizados – Geral	116
Gráfico 8 – Ativos de Marketing Valorizados – Agr/Rodov/Ferrov	116
Gráfico 9 – Ativos de Marketing Valorizados – Automobilístico	116
Gráfico 10 – Ativos de Marketing Valorizados – Autopeças	116
Gráfico 11 – Ativos de Marketing Valorizados – Construção Civil	116
Gráfico 12 – Ativos de Marketing Valorizados – Distribuição	116
Gráfico 13 – Ativos de Marketing Valorizados – Embalagens	117
Gráfico 14 – Ativos de Marketing Valorizados – Constr. Mecânica	117
Gráfico 15 – Ativos de Marketing Valorizados – Perfilação	117
Gráfico 16 – Ativos de Marketing Valorizados – Relaminação	117
Gráfico 17 – Ativos de Marketing Valorizados – Tubos Peq. Diam.	117
Gráfico 18 – Ativos de Marketing Valorizados – UDC	117
Gráfico 19 – Ativos de Marketing Valorizados – Montadora A	118
Gráfico 20 – Ativos de Marketing Valorizados – Montadora B	118
Gráfico 21 – Ativos de Marketing Valorizados – Montadora C	118
Gráfico 22 – Ativos de Marketing Valorizados – Montadora D	118
Gráfico 23 – Ativos de Marketing Valorizados – Compra por Projeto	119
Gráfico 24 – Ativos de Marketing Valorizados – Compra Repetitiva	119
Gráfico 25 – Ativos de Marketing Valorizados – Área Administ.	121
Gráfico 26 – Ativos de Marketing Valorizados – Área Técnica	121
Gráfico 27 – Imagem, Posição Competitiva e Participação de Mercado	122
Gráfico 28 – Imagem, Posição Competitiva e Participação – Setor Agr / Rodov / Ferrov	123
Gráfico 29 – Imagem, Posição Competitiva e Participação – Setor Automobilístico	123
Gráfico 30 – Imagem, Posição Competitiva e Participação – Setor Autopeças	124



Gráfico 31 – Imagem, Posição Competitiva e Participação – Setor Construção Civil	124
Gráfico 32 – Imagem, Posição Competitiva e Participação – Setor Distribuição	124
Gráfico 33 – Imagem, Posição Competitiva e Participação – Setor Embalagens	125
Gráfico 34 – Imagem, Posição Competitiva e Participação – Setor Construção Mecânica	125
Gráfico 35 – Imagem, Posição Competitiva e Participação – Setor Perfilação	125
Gráfico 36 – Imagem, Posição Competitiva e Participação – Setor Relaminação	126
Gráfico 28 – Imagem, Posição Competitiva e Participação – Setor Tubos de Pequeno Diâmetro	126
Gráfico 28 – Imagem, Posição Competitiva e Participação – Setor UDC	126

## 1. INTRODUÇÃO

O objetivo básico de todo e qualquer administrador é fazer com que sua organização tenha sucesso. O problema a ser atacado, então, é como obter esse desejado sucesso, e principalmente identificar as razões pelas quais as organizações têm sucesso ou fracassam.

Muito tempo e pesquisa têm sido dedicados a esse tema, e a conclusão a que se chega é a de que não existem fórmulas mágicas, aplicáveis a qualquer tipo de empresa, devendo-se avaliar cada caso isoladamente, e que o ambiente, em constante transformação, exige respostas rápidas e baseadas em informações, pois o que pode ter sido uma excelente solução no passado, provavelmente não terá o mesmo impacto hoje.

Para que o tema possa ser estudado, é preciso estabelecer o que é sucesso.

Michael Porter (1991) define:

*“o sucesso da organização consiste na obtenção de uma posição competitiva, ou de uma série de posições competitivas que levam a um desempenho superior e sustentável”.* (p96)

A tarefa que se põe, então, é identificar quais os determinantes do sucesso empresarial, para a partir daí avaliar a posição competitiva das empresas, e dar diretrizes para que elas se tornem mais competitivas. Para responder esta questão, várias teorias e visões foram desenvolvidas, no campo econômico, estratégico, da qualidade e do marketing.

Este trabalho analisa essas visões e, a partir da teoria, propõe um método para a avaliação da posição competitiva das empresas, aplicando o mesmo ao setor siderúrgico. Este setor foi escolhido por sua importância econômica, competitividade internacional, pelo pequeno número de concorrentes no mercado nacional, e ainda pela concentração de um volume significativo das compras em um número relativamente pequeno de clientes.

O setor foi privatizado em um passado recente, e desde então tem passado por profundas modificações, com as empresas realizando grandes investimentos com vistas a obter uma melhor posição competitiva. A pesquisa realizada procura mostrar que a performance de cada uma das empresas está diretamente relacionada à posição competitiva por ela apresentada.

É importante ressaltar que o presente trabalho não visa a construção de um modelo mas busca, primordialmente, testar as teorias relativas à competitividade.

Muito se tem falado sobre posição competitiva, o que é e quais as formas de se obter uma vantagem competitiva sustentável. Existem, porém, poucos estudos que visem medir essa posição competitiva, principalmente no que se refere ao marketing industrial. No Brasil não há nenhum trabalho a respeito.

Na pesquisa bibliográfica realizada verificou-se que, no início do século, a crença era de que a base da competitividade era o tipo da organização. Os Modelos Clássicos de Administração (Administração Científica, Relações Humanas, Comportamental e Burocrática), concentravam-se na formas de otimizar a utilização dos recursos disponíveis.

A partir das pesquisas de Alfred Chandler (1962), entretanto, ficou claro que tanto a estrutura de uma organização como seu funcionamento são influenciados pelo ambiente externo, o que implica a inexistência de uma única forma perfeita de se desenhar uma organização. A partir de então, o sucesso passou a ser considerado função da adaptação da organização a seu ambiente, através de estratégias específicas. A busca das melhores formas de definir essas estratégias deu origem à Administração por Objetivos, ao Planejamento Estratégico, e ao Modelo de Administração Estratégica, sintetizada no trabalho de H. Igor Ansoff – Corporate Strategy (1965).

Para os economistas, entretanto, o sucesso das organizações não dependia da estratégia adotada, mas da operação eficiente, de forma a maximizar os lucros. À Teoria da Firma foi acrescentada a Teoria das Transações (Coase, 1937 e

Williamson, 1975) e mais recentemente uma série de modelos em uma nova área de estudos, denominada “economia orientada para os negócios”.

Os estudos do PIMS (Profit Impact of Market Strategy), e os trabalhos de Deming e Juran no Japão indicaram que o principal fator de sucesso para as organizações era a qualidade percebida de seus produtos. Nasceu então o movimento da Gestão Total da Qualidade (TQM), com o desenvolvimento de uma série de técnicas e ferramentas para analisar e garantir a qualidade e que, se aplicadas corretamente, teriam como consequência um desempenho superior das organizações.

Foi do Marketing, no entanto, a principal contribuição para o tema, a partir dos conceitos de Peter Drucker (1974), de que a criação e manutenção de consumidores satisfeitos era o único objetivo válido para toda e qualquer organização. Posteriormente, autores como Theodore Levitt (1960 e 1975) e Philip Kotler (1977) consolidaram a idéia de que as organizações só teriam sucesso se soubessem analisar e entender as reais necessidades dos clientes e, principalmente, se soubessem bem atendê-las.

Mais recentemente, englobando vários dos conceitos estabelecidos, desenvolveu-se o campo da Gestão Estratégica, que considera o sucesso de uma organização como consequência da adoção de estratégias que levem à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Nesta área destacam-se os trabalhos de Michael Porter (1980 e 1985), Gary Hamel e C.K. Prahalad (1990), Stalk, Evans e Shulman (1992) e Michael Treacy e Fred Wiersema (1995).

A conclusão fundamental a que se chega é a de que nada que a organização fizer garantirá o seu sucesso, se não atender a uma necessidade do mercado melhor do que os seus concorrentes o fazem, e se isto não for reconhecido pelos clientes. A partir dessa visão, o Marketing evoluiu, tornando-se a mola mestra da Gestão Estratégica, e permeando todas as áreas de uma organização.

Desenvolveu-se então o conceito de Marketing Estratégico, por meio de autores como Jean Jacques Lambin (1989), que contribui para o sucesso das organizações mediante sua orientação para as oportunidades de mercado mais atrativas, onde a empresa possua uma posição competitiva superior à de seus concorrentes, e que ofereçam um potencial adequado de crescimento e rentabilidade.

Mais recentemente autores como George Day (1990, 1994 e 1997) afirmam que, para ter desempenho superior, não basta à organização conhecer e atender bem às necessidades visíveis dos clientes. Ela tem que possuir uma orientação adequada de mercado e, em consequência ser guiada pelo mesmo (market –driven), o que significa ter, além dos recursos e competências para produzir, habilidades superiores no entendimento e satisfação dos clientes.

A análise dos modelos e conceitos apresentados conduzem à operacionalização de um conceito de competitividade, a partir do qual se pode medir e comparar a posição competitiva de empresas concorrentes, em uma determinada indústria.

Esta dissertação representa uma pequena contribuição no sentido de ajudar as empresas atuantes no mercado industrial a avaliar sua competitividade, vis a vis seus concorrentes, e provê-las de informações que permitam o estabelecimento de ações que possam melhorar sua posição competitiva, contribuindo para seu sucesso e conseqüente perpetuação.

O trabalho está organizado da seguinte forma:

1. Revisão da Literatura
2. Conceituação de Competitividade
3. Proposição de um Método para avaliação da Posição Competitiva
4. Confirmação do Método - Aplicação ao Setor de Aços Planos Comuns
  - Metodologia da Pesquisa Empírica
  - Análise dos Resultados

- **Comparação dos Resultados da Pesquisa com os Resultados Econômico-Financeiros e com a Imagem das Siderúrgicas.**

## **5. Conclusões, Limitações e Direcionamento para Novos Estudos**



## 2. VISÕES DA COMPETITIVIDADE

### 2.1. Visão Econômica

Do ponto de vista econômico, a utilização eficiente dos recursos disponíveis, de forma a maximizar os lucros, é a condição fundamental para a competitividade e, conseqüentemente, para o sucesso das organizações. As razões do bom desempenho, e portanto do sucesso das organizações, devem ser buscadas na forma como a operação se desenvolve.

Economizar, portanto, seria a melhor estratégia que a organização pode adotar para obter sucesso, já que estratégia, no sentido estrito, só é decisiva para organizações que já têm posição forte no mercado, e que representam uma pequena parcela do total. Os economistas consideram, também, que nenhuma estratégia, por mais adequada que seja, é capaz de garantir o sucesso de uma organização que tenha custos excessivos de administração, produção ou distribuição. Economizar, do ponto de vista econômico, envolve a eliminação de perdas em todas as funções da organização.

A Teoria Microeconômica define empresa como *“uma unidade econômica que combina fatores de produção por ela adquiridos para produzir bens que procura vender com lucro”* (Stigum & Stigum, 1973, p65). Essa definição leva à conclusão que a empresa deve sempre buscar o maior lucro possível, e poderá consegui-lo:

- a) a curto prazo, buscando a relação entre quantidade produzida e preço praticado que iguale seu custo marginal e sua receita marginal; ou
- b) a longo prazo, maximizando o valor atual de seu fluxo de lucros no tempo.

Esta teoria, apesar de amplamente difundida, não se sustenta diante da nova realidade que se apresenta, podendo-se citar ao menos cinco pontos de incompatibilidade, a saber: incerteza, assimetria da informação, racionalidade limitada, oportunismo e especificidade dos ativos.

Visando preencher as lacunas do modelo neoclássico, e ajustar-se às novas realidades, os economistas desenvolveram mais recentemente, algumas novas teorias, destacando-se a **Teoria das Transações**, a **Teoria da Racionalidade Competitiva** e a **Teoria da Vantagem Comparativa**. Além disso, os economistas desenvolveram importantes ferramentas para a análise e planejamento da estratégia competitiva, como a Teoria dos Jogos e diversas técnicas como planejamento de cenários, jogos de guerra, conjoint analysis e simulações estratégicas, que permitem avaliar os impactos das estratégias, antes de colocá-las em prática.

A Teoria das Transações teve sua origem nos trabalhos de Coase (1937) e foi detalhada por Williamson (1975 e 1985), e estabelece que o sucesso organizacional não decorre da estratégia adotada, mas da economia resultante do *“alinhamento de transações, diferentes em seus atributos, com estruturas administrativas, diferentes em seus custos e competências”*. (Williamson, 1991, p.79).

De acordo com Arrow (1969), custos de transação são os *“custos de funcionamento do sistema econômico”* (p.48). Estes custos são distintos dos custos de produção com os quais se preocupa o modelo neoclássico. Os custos de transação equivalem ao atrito dos sistemas físicos.

Os custos de transação podem ser divididos em ex ante e ex post. Nos primeiros incluem-se os custos de preparação, negociação e proteção de um acordo, enquanto entre os segundos estão os custos decorrentes de desvios das condições contratadas, os custos bilaterais incorridos para a correção dos desalinhamentos verificados, os custos de contratação e operação das estruturas envolvidas nas disputas resultantes e o custo de manutenção dos compromissos assumidos.

Esses custos ocorrem simultaneamente e são interdependentes. Os impactos nos custos de transação vêm de todas as partes, inclusive das estruturas internas da organização, dos seus sistemas de controle administrativo e da delimitação de seus mercados.



O que a Teoria das Transações propõe é atingir o máximo de eficiência em todas as funções do negócio. Como essas funções são desempenhadas através de contratos entre as partes envolvidas, o problema reside na otimização desses contratos. Assim, o desafio para qualquer organização que queira otimizar seus resultados, será eliminar os desperdícios decorrentes de contratos internos e externos não otimizados.

O contrato pode ser desenvolvido de várias formas, de acordo com os atributos econômicos do bem ou serviço envolvido, dos atributos da transação considerados economicamente importantes e das características comportamentais das pessoas envolvidas. As pessoas são consideradas sujeitas a *racionalidade limitada* (seu comportamento pretende ser racional, mas o é apenas de forma limitada devido à deficiências de informação) e ao *oportunismo* (interesses particulares). Harmonizar o relacionamento entre as partes, de forma a facilitar a adaptabilidade e promover a continuidade da relação é uma importante fonte de valor econômico.

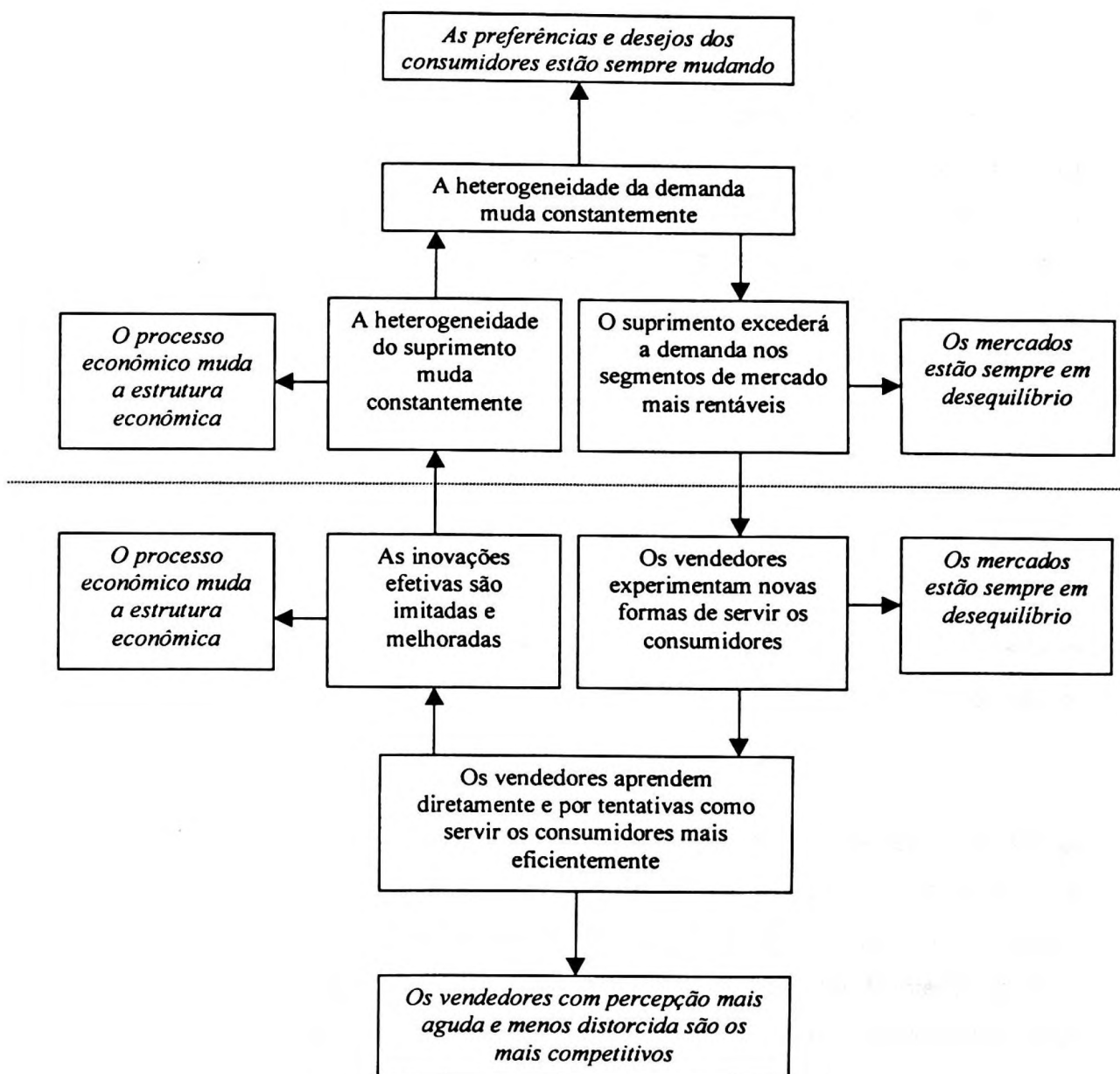
Segundo Williamson (1985), a receita fundamental para as organizações é: *“organize as transações de forma a economizar na racionalidade limitada enquanto, simultaneamente, se protege dos perigos do oportunismo”* (p.32). As economias de custos de transação são obtidas atribuindo transações (que diferem em seus atributos) a estruturas administrativas (que diferem em custos e competência) de forma adequada. Naturalmente que os atributos que caracterizam as necessidades da transação têm que ser identificados e os atributos de incentivo e adaptação das estruturas administrativas possíveis têm que ser descritos.

De toda a forma, os objetivos finais da Teoria das Transações não diferem substancialmente daqueles da Teoria Microeconômica, podendo ser sintetizados na maximização dos resultados.

A **Teoria da Racionalidade Competitiva**, devida a Peter Dickson (1992), afirma que o sucesso organizacional está condicionado aos procedimentos *“imperfeitamente racionais”* de seus planejadores de mercado. A teoria baseia-

se na análise do desequilíbrio e nas habilidades de planejamento mercadológico dos concorrentes econômicos. O planejamento de marketing é o procedimento racional imperfeito utilizado para decidir o que deve ser produzido e como comunicar e entregar o produto ou serviço ao mercado. A racionalidade é imperfeita porque ocorre em condições de conhecimento limitado e incerteza.

A figura 1, a seguir, ilustra a Teoria da Racionalidade Competitiva. Cada uma das ocorrências indicadas no fluxo são ao mesmo tempo premissa para a ocorrência que se segue e consequência da ocorrência anterior. As ocorrências geram corolários, sendo que os principais estão indicados. O fluxo não tem um início ou fim predeterminados, razão pela qual a análise da figura pode começar a partir de qualquer ocorrência.



Fonte: Peter Reid Dickson; Toward a General Theory of Competitive Rationality, *JM*, 1992

Figura 1 – Teoria da Racionalidade Competitiva

As ofertas dos vendedores estão continuamente mudando, seja na natureza do que é oferecido, seja na sua quantidade. Alguns mudam mais rapidamente do que os outros. Esta mudança provoca uma alteração na demanda, porém de maneira não uniforme, já que diferentes compradores apresentam respostas diferentes às mudanças no fornecimento. Os vendedores tentarão, então, maximizar seus resultados direcionando seus esforços de vendas e marketing para os segmentos de mercado mais atrativos, o que provocará um

desbalanceamento entre oferta e demanda (desequilíbrio de mercado) nestes segmentos e uma intensificação da concorrência no sentido de conquistá-los.

A intensificação da concorrência entre os fornecedores tem como consequência novas experiências com o projeto do produto, serviço oferecido ou preço. Os concorrentes, motivados pelo desejo de lucrar ou aumentar sua participação no mercado, buscarão novas formas de atender os consumidores, de forma eficiente e eficaz. Esta motivação encoraja os fornecedores a aprender a partir dos estímulos ambientais, ou seja, através de suas próprias experiências, das experiências dos concorrentes e das experiências de organizações que atuam em outros mercados.

A Teoria da Racionalidade Competitiva postula que as organizações que estiverem mais atentas a estas informações serão as mais competitivas necessitando, para tanto, percepções não distorcidas das mudanças em andamento e o estudo cuidadoso do impacto dessas mudanças em todas as etapas do processo de tomada de decisão.

A conclusão decorrente é que a simples formulação de estratégias é insuficiente para o sucesso de uma organização. Para obter o almejado sucesso ela deve implementar estratégias e táticas de mercado que sejam imitações e melhorias do que foi apreendido a partir do estudo do mercado. Um importante corolário daí decorrente é que as organizações que tenham uma forte competência na implementação de estratégias e táticas terão uma vantagem competitiva natural, pois sua adaptação às mudanças do ambiente serão mais rápidas que a da concorrência.

Enquanto a teoria econômica clássica estuda a heterogeneidade na demanda dos compradores e na oferta dos vendedores, a teoria da racionalidade competitiva estuda a heterogeneidade das mudanças na demanda e a heterogeneidade das mudanças no fornecimento. O foco desloca-se para o estudo das variações da adaptabilidade dos vendedores e consumidores individuais ao longo do tempo. Esta adaptabilidade é definida pela racionalidade imperfeita e pelo impacto de três elementos: **metas dos**

***compradores, aprendizado decorrente da análise ambiental e projeto de rotinas de implementação.***

No que se refere às metas dos compradores, Simon (1979) argumenta que as metas de eficiência e eficácia das organizações nunca podem ser atingidas de forma definitiva. Se a meta de eficiência for, por exemplo, controlar e reduzir os custos de produção e marketing, a empresa nunca estará plenamente satisfeita com os resultados, pois estes não dependem apenas dela, mas também de aspectos da produção e da demanda que são imprevisíveis. Também a meta de eficácia, na forma de projeto do produto, serviço e outras táticas de marketing não pode ser atingida de forma ótima, face às condições do mercado, incerto, mutável e concorrencial.

Assim sendo as organizações, para decidirem a estratégia de mercado, adotam, freqüentemente, uma solução apenas satisfatória: consideram as estratégias possíveis e, dentro de seu conhecimento, nível limitado de informação e metas econômicas e políticas, escolhem a mais atrativa. A estratégia escolhida deverá atender as habilidades da organização (pontos fortes) e ser adequada a seus recursos. Também não poderá deixar de considerar as limitações impostas pelos aspectos legais e institucionais e as práticas e rotinas padronizadas adotadas pelos canais de distribuição.

O aprendizado decorrente da análise ambiental envolve a forma como os tomadores de decisão analisam o ambiente de mercado, estruturam os resultados destas análises e decidem a partir de suas conclusões.

Em artigo publicado em 1950, Alchian afirma que a sorte, mais que a racionalidade determina o sucesso. O ambiente de mercado favorece a empresa que tem a sorte de estar no lugar certo, no momento certo e com a estratégia correta. Outras organizações analisam os elementos deste sucesso visível e os imitam. A imperfeição desta imitação, decorrente do conhecimento incompleto, leva a novas descobertas que dão certo e que são, por sua vez, imitadas.



A habilidade para detectar mudanças no ambiente de mercado dependerá do conhecimento e das expectativas do analista envolvido. O problema principal que se apresenta, é que fica difícil para o analista detectar mudanças se não sabe o que é normal, situação que vem se tornando cada vez mais comum nos mercados atuais extremamente dinâmicos e turbulentos.

Por outro lado, os tomadores de decisão tendem a dividir as situações em ameaças e oportunidades, supervalorizando algumas informações em detrimento de outras. Também, na maioria das vezes, as análises ambientais são incompletas, seja por não considerarem todos os agentes do mercado, seja por utilizarem um foco errado (concorrentes X consumidores), que leva a conclusões distorcidas. Ainda pesa negativamente na análise a rigidez de percepção, que leva as pessoas a enxergarem aquilo que desejam ver, conforme demonstrado por Mayer em estudo de 1983.

Todo o exposto leva à conclusão de que a existência de tomadores de decisão experientes, que tenham uma habilidade intuitiva para detectar mudanças no ambiente de mercado e estabelecer as implicações estratégicas destas mudanças é uma fonte de vantagem competitiva fundamental e sustentável.

Finalmente, o projeto de rotinas de implementação tem impacto no desempenho das organizações, uma vez que representa um importante elemento de vantagem competitiva. Mais do que aprender e analisar, ser competitivo implica na habilidade de implementar mudanças rapidamente. Muitas organizações não conseguem obter vantagens competitivas sustentáveis através de grandes estratégias, porque os concorrentes as copiam imediatamente. O elemento fundamental é, portanto, a rapidez do ciclo - *informação – decisão – implementação*. As organizações mais abertas e criativas serão mais competitivas, porque conseguirão experimentar mais, abandonar mais rapidamente e aprender com os insucessos, e reagir prontamente às mudanças ambientais.

O maior fator limitador desta rapidez é a existência de barreiras nas organizações, que limitam, quando não impedem, a inovação, imitação e

implementação. Estas barreiras podem estar tanto na própria dificuldade das pessoas em enxergar uma situação de ineficiência e propor uma nova forma de tratar o problema, em entraves burocráticos que inibam a apresentação de novas propostas, ou ainda na ameaça ao status quo que o impulso para a inovação representa.

Shelby D. Hunt e Robert M. Morgan (1995, 1996 e 1997), propuseram uma nova teoria, que denominaram Teoria da Vantagem Comparativa (Comparative Advantage Theory of Competition). As diferenças básicas entre esta nova teoria e a teoria econômica clássica estão apresentadas na tabela 1 a seguir.

	Clássica	Vantagem Comparativa
2. Demanda	Homogênea na Indústria	Heterogênea na Indústria
3. Informação ao Consumidor	Perfeita e sem custo	Imperfeita e com custo
4. Motivação Humana	Maximizar auto-interesse	Limitação do auto-interesse
5. Objetivo da Organização	Maximização dos Lucros	Desempenho Financeiro Superior
6. Informação da organização	Perfeito e sem custo	Imperfeito e com custo
7. Recursos	Capital, Trabalho e Terra	Financeiros, Físicos, Legais, Humanos, Organizacionais, Informacionais, Relacionais
8. Características dos Recursos	Homogêneos, Mobilidade Perfeita	Heterogêneos, Mobilidade Imperfeita
9. Papel da Administração	Determinar quantidades e implementar a produção	Reconhecer, entender, criar, selecionar, implementar e modificar estratégias
10. Ambiente	Determina totalmente a conduta e o desempenho	Influencia a conduta e o desempenho
11. Forma de concorrência	Ajuste de quantidade	Vantagem Comparativa

Fonte: Shelby Hunt e Robert Morgan; The Comparative Advantage Theory of Competition, *JM*, 1995

Tabela 1– Comparação da Teoria da Vantagem Comparativa com a Teoria Econômica Clássica

De modo geral, a Teoria da Vantagem Comparativa considera que:

- a) Os gostos e preferências dos consumidores em relação a determinada classe de produto não só diferem muito de um consumidor para outro, mas mudam ao longo do tempo;
- b) Os consumidores têm informações imperfeitas sobre os produtos que atenderão suas preferências e obter essas informações implica em custos de tempo e dinheiro;
- c) Em seus papéis simultâneos de consumidores de produtos e administradores de organizações, as pessoas são motivadas pela busca limitada de seus próprios interesses.;
- d) O principal objetivo das organizações é a obtenção de um desempenho financeiro superior (lucro, retorno sobre o investimento), que deve ser conseguido em condições de informação imperfeitas e onerosas sobre os consumidores e concorrentes. Por “superior”, entende-se um nível de desempenho que supere aqueles de sua referência, na maior parte das vezes seus concorrentes diretos. Este desempenho não poderá ser maximizado, porque as organizações operam com racionalidade limitada e são sujeitas a considerações de ordem moral;
- e) Os recursos são as entidades tangíveis e intangíveis disponíveis na organização, e que lhe permitem produzir eficientemente e gerar uma oferta que tenha valor para determinado mercado ou segmento de mercado;
- f) Os recursos são heterogêneos entre as organizações, e têm mobilidade imperfeita, porque não podem ser facilmente encontrados no mercado e comprados por todos os concorrentes. Devido à imobilidade, a heterogeneidade de recursos persistirá no tempo, apesar dos esforços das organizações no sentido de obterem os mesmos recursos que os concorrentes de maior sucesso. Quando uma organização possui um recurso que é raro entre os concorrentes, ela terá o potencial para obter uma vantagem comparativa no mercado, já que poderá produzir uma oferta que, comparativamente às ofertas dos concorrentes, será percebida como a de maior valor pelos mercados alvo ou poderá ser produzida com menor custo;



- g) O papel da administração da organização é reconhecer e entender as estratégias atuais, criar novas estratégias, selecionar as estratégias preferenciais, implementar as estratégias selecionadas e administrá-las ao longo do tempo. As estratégias que produzem uma posição de vantagem competitiva e desempenho financeiro superior são possíveis, porque baseiam-se em recursos nos quais as organizações tem uma vantagem comparativa sobre seus rivais. Pode-se tratar de um recurso único, como uma marca registrada, ou mais freqüentemente de uma combinação de recursos, interrelacionados ou não. O desempenho financeiro superior sustentável ocorre quando a vantagem comparativa em recursos continua a produzir uma vantagem competitiva, apesar das ações dos concorrentes;
- h) O ambiente de mercado da organização, em particular a estrutura de sua indústria, influencia sua conduta e desempenho, mas não a determina. A heterogeneidade dos recursos relativos e sua imobilidade implica em que escolhas estratégicas devem ser feitas e que estas escolhas influenciam o desempenho, mas que nem todas as organizações, em determinada indústria adotarão a mesma estratégia. A existência de diferentes conjuntos de recursos sugere a escolha de mercados e segmentos de mercado diferentes para cada organização.

De acordo com essa teoria, a competição entre as empresas se dá através da busca de vantagens comparativas em recursos, que possam produzir uma vantagem competitiva no mercado e, por conseqüência, desempenho financeiro superior. Quando uma vantagem ou vantagens comparativas for conseguida por um dos players do mercado em questão, os concorrentes tentarão neutralizá-la ou superá-la, através de compra, imitação, substituição ou inovação. A Teoria da Vantagem Comparativa é, portanto, de natureza dinâmica, sendo sua norma não o equilíbrio, mas sim o desequilíbrio.

## **2.2. Visão da Qualidade**

A observação do dia a dia das organizações e os resultados por elas obtidos propiciou o desenvolvimento de um importante conjunto de idéias não ligadas a nenhuma corrente econômica ou estratégica. Estas idéias estão centradas na

constatação empírica da importância da qualidade para o desempenho organizacional, e em uma evolução do conceito tradicional de qualidade de manufatura para qualidade total, envolvendo todas as áreas da organização e focando a satisfação do cliente.

Dentro deste enfoque, a qualidade passa a ser considerada uma filosofia integrada de gestão que, de acordo com Walton (1986), *“gera produtos e serviços melhores, custos menores, consumidores e funcionários mais satisfeitos e lucros superiores”*. Para seus defensores o enfoque da qualidade é mais importante para o sucesso organizacional do que a aplicação das teorias econômicas ou de gestão estratégica, principalmente por dispor de um número maior de ferramentas que visam facilitar sua implementação na prática.

O desenvolvimento dos conceitos de qualidade e sua influência no desempenho das organizações deu-se através de dois caminhos: as análises dos bancos de dados PIMS e os trabalhos de W. Edward Deming e Joseph Juran com empresas japonesas, que deram origem à Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management – TQM).

Iniciado pela General Electric em 1960, então com o nome PROM (Profitability Optimization Model), o projeto PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies) representa o único esforço amplo e de porte para avaliar, na prática, o impacto das estratégias de mercado no desempenho das organizações.

A base de dados do PIMS, administrada pelo SPI (Strategic Planning Institute) é hoje a mais importante base de informações estratégicas do mundo, possuindo um histórico de acompanhamento entre 2 e 12 anos, que inclui mais de 500 empresas e cerca de 4.000 unidades de negócios, fundamentalmente sediadas na América do Norte e na Europa, que enviam regularmente informações a respeito de seu desempenho. Estas empresas são de todos os portes, e trabalham com uma gama muito grande de produtos e serviços.

Os dados são analisados estatisticamente, por regressão múltipla, com a finalidade de identificar as variáveis que apresentam melhor correlação com as

diferenças de desempenho observadas em todas as unidades de negócio da base. As correlações são gerais, já que independem do tipo de negócio ou das características da unidade de negócios considerada.

A análise PIMS demonstra que a rentabilidade de um negócio, medida pelo Retorno Sobre o Investimento (ROI), é afetada de forma direta por 37 fatores básicos, que explicam mais de 80% de sua variação. Dentre esses fatores, os que mais se destacam, por sua importância são:

- a) A qualidade relativa dos produtos e serviços
- b) A participação no mercado;
- c) Investimento em marketing;
- d) Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento;
- e) A intensidade de investimento;
- f) A diversidade corporativa;
- g) Valor adicionado;
- h) A integração vertical

Embora as conclusões obtidas a partir da análise dos dados do PIMS sejam importantes, pelo aspecto prático e abrangente que representam, elas apresentam limitações, dentre as quais as principais são:

- a) A abordagem é histórica, e não se pode ter certeza de que as relações encontradas no passado continuem prevalecendo no futuro;
- b) A análise de regressão utilizada mede associação e não causalidade, indicando os fatores que estão diretamente relacionados com o desempenho, mas não o porquê. Resumindo, os resultados indicam as relações existentes, mas não o que deve ser feito para obter um desempenho superior.

Estudo de Robert D. Buzzell e Bradley T. Gale (1991), com base nos dados do PIMS, conclui que o desempenho de uma organização, medido pela rentabilidade, crescimento, fluxo de caixa e valor adicionado, está relacionado com três tipos principais de fatores:

### **Características do Mercado**

- Diferenciação
- Crescimento
- Condições de Entrada
- Sindicalização
- Intensidade de Capital
- Quantidade Comprada

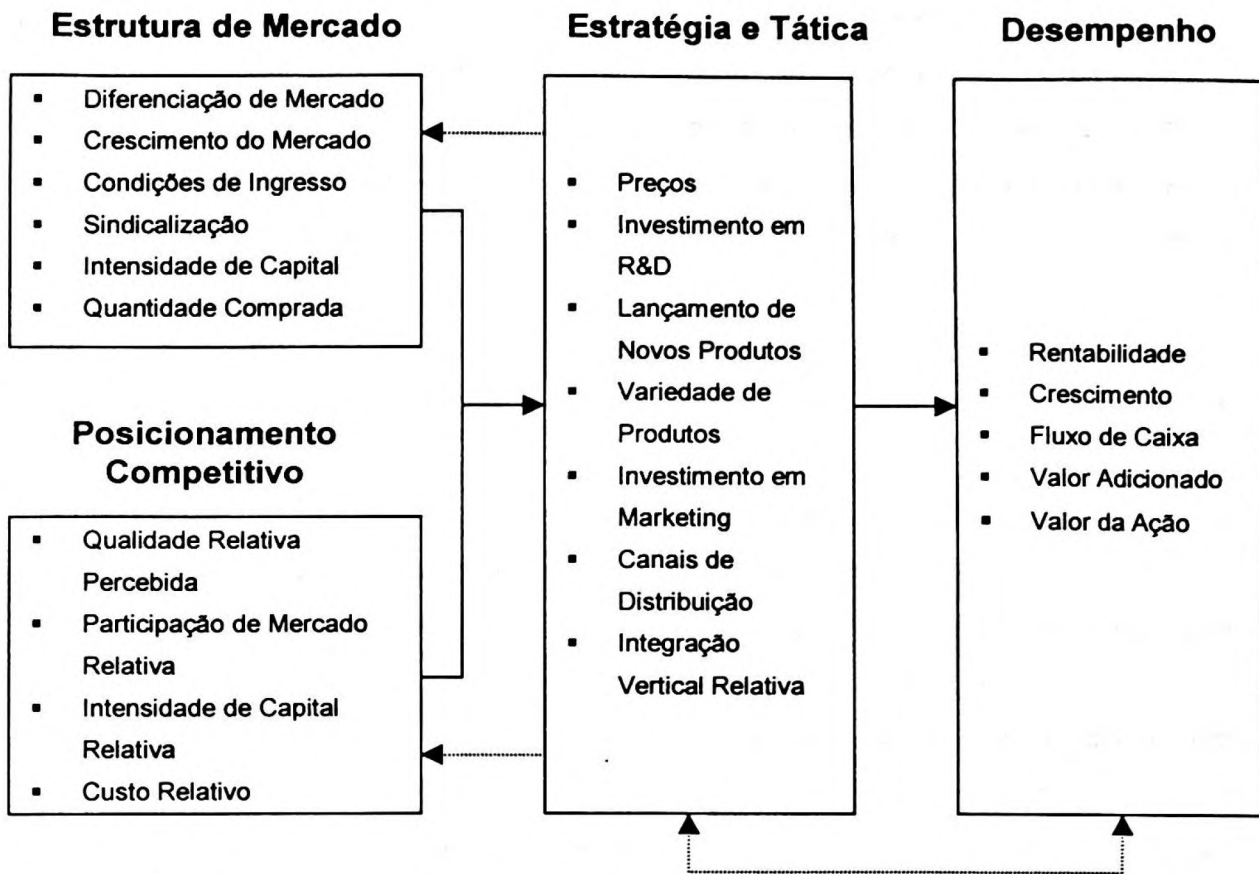
### **Posição Competitiva da Organização**

- Qualidade Relativa Percebida
- Participação de Mercado Relativa
- Intensidade de Capital Relativa
- Custo Relativo

### **Estratégia Adotada pela Organização**

- Preço
- Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento
- Introdução de Novos Produtos
- Mudança na Qualidade Relativa
- Variedade de Produtos e Serviços
- Investimento em Marketing
- Canais de Distribuição
- Integração Vertical Relativa

A partir desses fatores pode ser então montada uma estratégia de competição, conforme mostrado na figura 2 a seguir, onde as setas indicam as inter-relações existentes entre os grupos de fatores.



Fonte: Robert Buzzell e Bradley Gale, *PIMS: O Impacto das Estratégias de Mercado no Resultado das Empresas*, São Paulo : Pioneira, 1991.

Figura 2 – Modelo PIMS de Estratégia de Competição

O que o modelo pretende demonstrar é que cada um dos três conjuntos de fatores têm impacto direto sobre os resultados e cada um deles interage com os demais. Assim, no curto prazo, a estratégia será limitada pela Posição Competitiva da organização e pela Estrutura do Mercado. Com o decorrer do tempo, a Posição Competitiva será condicionada pelas Estratégias passadas e pelo Desempenho, sendo que cada um desses aspectos acabará por provocar uma mudança na Estrutura do Mercado.

Segundo Buzzell e Gale (1991, p.36), “os fatores mensuráveis incluídos no modelo realmente explicam a maior parte das diferenças de desempenho entre as unidades de negócio, uma vez eliminadas as flutuações anuais”.



Ainda segundo o estudo, *“o fator que apresenta maior correlação com o desempenho das organizações é a qualidade de seus produtos e serviços relativamente aos concorrentes”*. A qualidade tem reflexo no desempenho de duas maneiras distintas: a curto prazo permite aumentar os lucros através de preços mais elevados; a longo prazo leva à expansão do mercado e aumento da participação, logo, ao crescimento sustentado da empresa.

A qualidade relativa, dentro do projeto PIMS, é medida em um processo de três etapas:

- a) Identificam-se os atributos dos produtos / serviços, exceto preço, que afetam a decisão de compra dos consumidores;
- b) São atribuídos pesos a cada atributo (Soma=100), representando sua importância relativa na decisão de compra do consumidor ;e
- c) São comparadas as linhas de produtos de cada unidade de negócios com as linhas de produtos dos principais concorrentes identificados em relação aos fatores identificados na primeira etapa. Essas avaliações ponderadas pelos pesos dos atributos dão uma nota global para a qualidade relativa.

Esta avaliação é feita pelos administradores de cada unidade de negócios e depois testada através de questionários enviados aos consumidores.

A qualidade relativa percebida não é, portanto, equivalente ao conceito tradicional de qualidade por conformação. Esta pode ser avaliada internamente através de análises e controles, porém a qualidade relativa exige a avaliação externa, do ponto de vista do cliente.

Segundo Buzzell e Gale:

*“Há duas maneiras básicas de vencer os concorrentes. Uma é conseguir uma qualidade percebida superior, com o desenvolvimento de um conjunto de especificações de produtos e padrões de serviço que satisfazem melhor as necessidades dos clientes do que o dos concorrentes. A outra é obter qualidade de conformação superior, conseguindo ser mais eficaz do que os concorrentes na obediência às especificações apropriadas dos produtos. Essas*

*duas maneiras de vender não são mutuamente excludentes, de modo que deve-se tentar vencer os concorrentes tanto em termos de qualidade percebida, quanto de qualidade de conformação.*

*A conquista de qualidade percebida superior dá à unidade de negócios três opções, todas elas boas. Em primeiro lugar, pode-se cobrar um preço mais alto pela qualidade superior, e deixar que essa vantagem de preço se transfira até o lucro líquido. Em segundo lugar, pode-se cobrar um preço mais elevado e investir o excedente em pesquisa e desenvolvimento e em novos produtos, para manter a percepção de qualidade e a participação de mercado. Em terceiro lugar, pode-se oferecer valor superior ao cliente, cobrando o mesmo preço que os concorrentes, mas para um produto ou serviço superior. Isto permitirá construir com vistas ao futuro através de ganhos em participação de mercado. O ganho de participação significa crescimento de volume, aumento da utilização da capacidade e, em última análise, ampliação da capacidade, permitindo a introdução de novos equipamentos que incorporem a tecnologia mais recente, redutora de custos.*

*A obtenção de qualidade de conformação superior produz dois benefícios importantes. Em primeiro lugar, significa um custo mais baixo de qualidade do que o dos concorrentes e, portanto, um custo total menor. Em segundo lugar, a qualidade de conformação geralmente é um dos principais atributos levados em consideração na decisão de compra. Assim, a obtenção de qualidade superior de conformação gera tanto custos inferiores quanto qualidade percebida superior – um duplo benefício”. (p.134 , 135)*

As análises PIMS mostram uma forte relação entre a qualidade percebida superior e a rentabilidade, seja esta medida através do lucro sobre vendas seja pelo Retorno Sobre o Investimento. Isto ocorre por que as organizações que tem uma posição de qualidade superior conseguem vários benefícios, entre eles:

- a) Lealdade mais forte por parte dos clientes;
- b) Maior repetição de compras;
- c) Menor vulnerabilidade a guerras de preços;

- d) Capacidade de obter preços relativos mais elevados sem afetar a participação de mercado;
- e) Custos de marketing mais baixos;
- f) Aumento na participação de mercado;

Os dados do PIMS mostram, ainda, que a qualidade relativa percebida está também relacionada com o crescimento, outra medida chave de avaliação do desempenho.

As análises PIMS mostram também que:

- a) Existe uma forte correlação entre qualidade relativa percebida, preço praticado (maior qualidade percebida permite praticar preços mais altos) e valor de mercado da organização;
- b) A qualidade relativa inferior atrapalha a geração de caixa;
- c) É possível compatibilizar qualidade superior e competitividade em custos, já que as organizações cujos produtos apresentam as melhores qualidades relativas não são necessariamente as que tem custo mais alto.

Ao mesmo tempo que os dados PIMS evidenciavam a importância da qualidade relativa como elemento chave para o desempenho das organizações, crescia no Japão, sob a orientação de W. Edwards Deming e Joseph Juran, um movimento paralelo, enfatizando a importância da Gestão Total da Qualidade (TQM), para a competitividade e conseqüente sucesso das organizações. A partir de 1949 e aplicada inicialmente a empresas de manufatura, a TQM produziu inovações como os círculos de qualidade, parcerias com fornecedores, células de manufatura e produção "just in time" e seus instrumentos mostraram, também, possibilidade de aplicação em funções outras que não as de manufatura, tais como desenvolvimento de produtos e suprimentos.

O aumento da qualidade de manufatura e produtividade das organizações japonesas, em conseqüência da aplicação destes métodos, começou a preocupar seriamente as organizações americanas, que a partir dos anos 80 passaram a implementar ações ligadas ao compromisso com a qualidade total.



Mas o que é TQM?

John L. Hradesky (1995), dá a seguinte definição:

*“TQM (Total Quality Management) é uma filosofia, um conjunto de ferramentas e um processo cujo resultado produz satisfação do consumidor e melhoria contínua (da organização). Esta filosofia e processo difere das filosofias e processos tradicionais e qualquer pessoa na organização pode e deve praticá-la”* (p. 2,3)

Dan Pitkin (1995) diz que TQM é *“a aplicação de processos sistemáticos e métodos quantitativos para melhorar (1) os materiais, informações e serviços fornecidos a uma organização; (2) todos os processos desenvolvidos dentro da organização (3) o grau de compreensão e atendimento consistente das necessidades do consumidor”* (p. 631)

TQM combina táticas de mudança cultural e técnicas estruturadas, cujo foco é a satisfação das necessidades dos clientes internos e, conseqüentemente dos externos. Requer que os executivos estejam envolvidos e comprometidos (não apenas interessados) e que o foco da organização esteja na implementação. Os resultados da TQM incluem a entrega de produtos e serviços adequados ao uso, no prazo, com preço competitivo e valor adequado. Principalmente, a TQM assegura a satisfação de todas as necessidades dos consumidores, para mantê-los; melhora os processos internos para aumentar os lucros e gera novos produtos, serviços e mercados.

A TQM, quando adequadamente incorporada à cultura das organizações, acaba por abranger todas suas funções, de vendas a marketing. A fórmula para o sucesso é: (1) treinamento efetivo; (2) implementação efetiva e (3) envolvimento da administração. A principal estratégia competitiva da organização passa a ser o aprimoramento contínuo, a busca da qualidade em todos os níveis, processos e funções da organização, tendo o foco no cliente como o decisor final.

Os conceitos da TQM têm sido muito bem aceitos pelos acadêmicos dedicados ao estudo do Marketing.

Segundo Webster (1995) a TQM *“tem sido uma das principais forças na revitalização do conceito de marketing e, mais e mais, os homens de negócios e os acadêmicos concluem que TQM e orientação para o consumidor são realmente a mesma coisa.”* (p. 65). Day (1994) tem o mesmo pensamento quando afirma que *“A TQM promete desempenho superior através de um foco externo na satisfação do consumidor e um foco interno na excelência operacional.”* (p.37)

Talvez o ponto mais importante da TQM, seja o fato dela oferecer um conjunto de diretrizes operacionais e ferramentas de suporte para a implementação do conceito, dentre as quais destacam-se:

- a) Concepção da organização como um conjunto de processos inter-relacionados;
- b) Reconhecimento de que o cliente é o árbitro final da qualidade;
- c) Estímulo ao benchmarking das melhores práticas das empresas que se destacam em determinados processos ou atividades;
- d) Estabelecimento do processo de mudança de baixo para cima;
- e) Projeto da organização em torno das atividades que agregam valor e não em torno de funções;
- f) Ênfase no potencial de cada pessoa e na administração do dia a dia para aprimorar continuamente os processos;
- g) Ferramentas para conduzir reuniões, obter consenso e mostrar os resultados das iniciativas de qualidade; e
- h) Ferramentas para isolar as causas de problemas e resolvê-los: diagramas de fluxo, diagramas de dispersão, gráficos de Pareto, diagramas de espinha de peixe e gráficos estatísticos de progresso.

O conjunto de ferramentas que a TQM oferece é, portanto, rico. Algumas foram desenvolvidas para dar suporte às atividades do dia a dia de trabalhadores, administradores e times. Outras são usadas para isolar as causas dos

problemas e resolvê-los e outras, ainda, ajudam a integrar as exigências dos consumidores no projeto dos processos internos e na medição do custo da qualidade.

A TQM é uma estratégia chave para recuperar ou obter participação de mercado e rentabilidade, concentrando-se em:

- a) Desenvolvimento de planos de mercado, estratégias e decisões baseadas em informações externas, obtidas dos consumidores.
- b) Identificação das exigências dos consumidores e das expectativas de cada segmento de mercado;
- c) Desenvolvimento de pacotes de produtos e serviços para cada segmento ou grupo de consumidores;
- d) Seleção de métodos de marketing, vendas e distribuição mais adequados para cada segmento de mercado específico ou grupo de consumidores;
- e) Ajuste da organização e administração em torno das necessidades dos consumidores que tomam as decisões de compra.

A implantação de um processo de TQM em uma organização, abrange uma série de atividades, que estão relacionadas a seguir, com ênfase na última delas, "Foco no Cliente", que é o interesse principal desse trabalho e que está apresentada mais detalhadamente.

- a) Preparação
- b) Implementação
- c) Mudança Cultural
- d) Reconhecimento e Premiação
- e) Conceito de Liderança e Formação de Times
- f) Desenvolvimento de Habilidades da Administração
- g) Foco no Cliente
  - Criar a reputação da organização e do produto no mercado;
  - Tornar os produtos da organização conhecidos no mercado;
  - Conhecer exatamente o posicionamento da organização em relação aos concorrentes nos mercados atendidos;

- Planejar, implementar, acompanhar e ajustar constantemente, buscando o aumento da competitividade e o fortalecimento da vantagem competitiva;
- Analisar o que os consumidores precisam e esperam, e medir até que ponto seu produto atende suas necessidades e expectativas;
- Conhecer as capacidades da organização e como construir sobre elas para obter vantagens competitivas;
- Reconhecer as fraquezas da organização como áreas que precisam efetivamente ser melhoradas;
- Focalizar e coordenar os recursos da organização nas oportunidades de crescimento do mercado e nos consumidores líderes de suas respectivas indústrias;
- Enfatizar a alta qualidade e a inovação de produtos.

Para se ter uma idéia da importância do foco no cliente nos programas de TQM, basta analisar os itens e pesos considerados na atribuição do Prêmio Malcolm Baldrige, o mais importante na área de qualidade, para a avaliação da qualidade de uma organização. Estes itens e pesos estão apresentados na tabela 2 a seguir.

<b>Categoria / Itens</b>	<b>Pontos</b>
<b>1. Liderança</b>	<b>95</b>
1.1. Liderança do Executivo Chefe	45
1.2. Administração para a Qualidade	25
1.3. Responsabilidade Pública e cidadania corporativa	25
<b>2. Informação e Análise</b>	<b>75</b>
2.1. Administração da Qualidade e Dados de Desempenho	15
2.2. Comparações e Benchmarking Competitivos	20
2.3. Análise e Uso de Dados em Nível de Empresa	40
<b>3. Planejamento Estratégico da Qualidade</b>	<b>60</b>
3.1. Processo de Planejamento da Qualidade e Desempenho	35
3.2. Planos de Qualidade e Desempenho	25
<b>4. Desenvolvimento / Administração de Recursos Humanos</b>	<b>150</b>
4.1. Administração e Planejamento de RH	20
4.2. Envolvimento dos Empregados	40
4.3. Educação e Treinamento dos Empregados	40
4.4. Desempenho e Reconhecimento dos Empregados	25
4.5. Bem Estar e Satisfação dos Empregados	25
<b>5. Gerenciamento do Processo de Qualidade</b>	<b>140</b>
5.1. Projeto / Lançamento de Produtos/Serviços de Qualidade	40
5.2. Gerenciamento dos Processos de Fabricação e Entrega	35
5.3. Gerenciamento dos Processos de Apoio aos Negócios	30
5.4. Qualidade dos Fornecedores	20
5.5. Avaliação da Qualidade	10
<b>6. Qualidade e Resultados Operacionais</b>	<b>180</b>
6.1. Resultados de Qualidade de Produtos e Serviços	70
6.2. Resultados Operacionais da Empresa	50
6.3. Resultados do Apoio aos Negócios	25
6.4. Resultados de Qualidade dos Fornecedores	35
<b>7. Foco e Satisfação do Cliente</b>	<b>300</b>
7.1. Expectativas presentes e futuras dos clientes	35
7.2. Administração do Relacionamento como cliente	65
7.3. Comprometimento com os clientes	15
7.4. Determinação da satisfação dos clientes	30
7.5. Resultados da satisfação do cliente	85
7.6. Comparação da satisfação do cliente	70
<b>PONTOS TOTAIS</b>	<b>1.000</b>

Fonte: Bradley Gale, *Gerenciando o Valor do Cliente*, Editora Pioneira, 1996

Tabela 2 – Critérios para Avaliação da Qualidade – Prêmio Malcolm Baldrige

Pela complexidade e necessidade de envolvimento do pessoal das organizações em todos os níveis, pode-se concluir sobre a dificuldade e tempo necessários para implantar um sistema de TQM. Estudos recentes demonstram que a falta de resultados no curto prazo levou ao abandono cerca de dois terços dos programas, menos de dois anos após seu início. A Arthur D. Little pesquisou 500 organizações que utilizavam TQM e descobriu que apenas 36%



delas acreditavam ter melhorado sua competitividade em função da implantação. (Newsweek, 1992)

Entre as causas do fracasso são apontadas a falta de apoio e comprometimento da direção, a impaciência, o entendimento parcial dos princípios, a crença de que apenas a implementação da técnicas pode trazer resultados, a falta de visão da concorrência e o direcionamento dos esforços mais internamente do que externamente.

Thomas C. Powell (1996), analisa a TQM por outro ângulo, questionando se ela pode ou não ser fonte de vantagens competitivas sustentáveis. Partindo da Teoria da Vantagem Comparativa, segundo a qual o sucesso das organizações deriva de recursos economicamente valiosos que os concorrentes têm dificuldade de obter e que são escassos no mercado, ele buscou determinar se a TQM é ou não um recurso deste tipo.

Em uma pesquisa com 54 empresas, sediadas na costa leste dos USA, entre as quais 39 com programas de TQM, Powell concluiu que a TQM efetivamente é uma possível fonte de vantagem competitiva sustentável, porque pode produzir valor econômico para a organização e é difícil de imitar, porém uma outra conclusão é a de que a TQM não é necessária para o sucesso. A conclusão do autor é que para um programa de TQM ter sucesso não basta a adoção de suas técnicas e ferramentas, mas é necessária, também, a existência de fatores intangíveis e comportamentais na organização, como liderança, habilidades organizacionais e cultura. Para ele, as organizações que possuem essas características terão sucesso com ou sem um programa de TQM.

Para o mercado industrial – mercado cujos clientes são outras organizações – é bastante utilizado o conceito de MDQ (market driven quality), introduzido por William J. Qualls e José Antônio Rosa, que é *“a prática de determinar o valor dos produtos e serviços da empresa, com base na visão de qualidade dos consumidores”*. (p. 360). Conforme Bradley T. Gale (1996) o valor percebido pelo cliente resulta da comparação entre o benefício e o custo percebidos. O

benefício estará associado à qualidade percebida, envolvendo o produto e todos os serviços que o acompanham, e o custo incluirá, não só o preço, mas todos os aspectos e dificuldades envolvidos na aquisição do produto.

De acordo com esses conceitos, o desempenho de uma organização só será melhorado se a satisfação do consumidor aumentar, e esta satisfação é impactada tanto por aspectos internos como externos. Nesse ponto, as técnicas de TQM têm a limitação de ignorar os aspectos externos que impactam essa satisfação.

Mais especificamente, para as organizações que atuam no mercado industrial, o que falta na maioria dos programas de TQM é uma ferramenta que permita aos administradores determinar:

- a) Que aspectos das percepções de qualidade dos consumidores têm maior impacto na satisfação dos compradores das empresas clientes;
- b) As diferentes percepções de qualidade e de satisfação dos consumidores entre os elementos da empresa cliente envolvidos na avaliação do desempenho dos fornecedores.

Em uma pesquisa com 449 empresas americanas, compradoras de semicondutores, Qualls e Rosa concluíram que os compradores podem utilizar diferentes critérios e pesos para avaliar fornecedores. Assim, se a organização fornecedora quiser ajustar a qualidade de sua oferta, deverá considerar cada um dos participantes do processo de compra, na empresa cliente.

Também pesa o fato de não existir um conjunto padrão de dimensões de qualidade que o fornecedor possa especificar a priori, porque é o consumidor final que as determina. Mais ainda, o fornecedor deverá medir o nível de satisfação com as práticas comerciais e não apenas com as características e desempenho do produto, já que estas práticas podem impactar fortemente o nível de satisfação dos consumidores.

## **2.3. Visão da Gestão Estratégica e Marketing**

### **2.3.1. Gestão Estratégica**

Tanto a Gestão Estratégica como o Marketing tem suas origens no início do século 20, partindo porém de orientações bastantes distintas.

A Gestão Estratégica, tem sua origem na **Orçamentação** e a ênfase estava em controlar desvios e gerenciar complexidades. Baseava-se em um orçamento anual, para cada departamento, e os desvios do orçamento eram cuidadosamente analisados para encontrar explicações e determinar quais as ações corretivas apropriadas. A premissa básica era a de que o passado se repetiria.

Nos anos 50, surgiu o **Planejamento de Longo Prazo**, cujo foco era antecipar o crescimento e a gestão da complexidade. A premissa básica era a de que a tendência do passado iria continuar no futuro. O processo de planejamento tipicamente envolve a projeção de vendas, custos, tecnologia, etc., para o futuro usando dados e experiências do passado. A tarefa de planejamento é, então, desenvolver recursos humanos e materiais para fazer frente ao crescimento ou contração antecipados. O horizonte temporal é menos limitado que o do Sistema de Controle Orçamentário, e dependendo do contexto pode chegar a dois, cinco ou mesmo dez anos.

Incluído no Planejamento de Longo Prazo está a análise de *“gaps”*. Um *“gap”* ocorre quando as vendas e lucros projetados estão em desacordo com as metas da organização. Mudanças nas operações, tais como aumento da força de vendas e/ou da capacidade de produção são então avaliadas para remover este desvio.

O **Planejamento Estratégico** emergiu nos anos 60 e 70 e preocupa-se com os impulsos estratégicos e capacidades. A premissa básica é a de que extrapolações do passado são inadequadas. Existirão sempre



descontinuidades entre as projeções do passado e as novas tendências, que requerem ajustes estratégicos.

Foi a partir desse entendimento que começou a aproximação com o Marketing. O Planejamento Estratégico, também denominado Planejamento Estratégico de Marketing, foca o ambiente de mercado vis a vis a organização. A ênfase é não somente em projeções, mas no entendimento profundo do ambiente de mercado, particularmente nos clientes e concorrentes. O objetivo é não só conhecer a situação atual, mas antecipar mudanças que possam ter implicações estratégicas.

Uma característica comum entre Planejamento Estratégico, Planejamento de Longo Prazo e Controle Orçamentário, é seu caráter periódico, o que leva as análises estratégicas a serem feitas em base anual.

*Segundo Aaker (1995) “A dificuldade com o processo de planejamento periódico é que a necessidade de análise estratégica e tomada de decisões nem sempre acontecem também em bases anuais. O ambiente e a tecnologia podem mudar tão rapidamente e choques ambientais ocorrerem tão inesperadamente que, estar atado a um ciclo anual de planejamento pode ser desvantajoso ou mesmo desastroso.” (p.10 – 12)*

A Gestão Estratégica de Mercado, ou simplesmente Gestão Estratégica, é motivada pela premissa de que o ciclo de planejamento é inadequado para lidar com as elevadas taxas de mudança que podem ocorrer no ambiente externo. Para fazer frente às surpresas estratégicas e ameaças e oportunidades que surgem rapidamente, as decisões estratégicas tem que ser precipitadas e tomadas fora do ciclo de planejamento, o que sugere a necessidade de informações em tempo real, ao invés de ou complementando as avaliações periódicas. A inclusão da palavra **Mercado** no termo Gestão Estratégica enfatiza que o desenvolvimento estratégico deve ser orientado pelo mercado e seu ambiente e não internamente. Também embute a idéia de que o processo deve ser pró ativo ao invés de reativo, e que a tarefa deve ser a de

influenciar o ambiente e não somente responder a ele, o que vai totalmente de encontro às idéias apregoadas pelo Marketing.

Segundo Michael Porter (1991), a Gestão Estratégica preocupa-se com a construção não de modelos, mas de estruturas conceituais (frameworks) que identificam claramente as variáveis relevantes a serem analisadas, e as questões a serem levantadas a fim de obter o sucesso, sendo aplicáveis a qualquer situação.

Ainda segundo o autor:

*“Para explicar o sucesso da organização, a literatura sobre estratégia define três condições essenciais. A primeira é que a organização desenvolva um conjunto de metas e políticas funcionais internamente consistente e que, em conjunto, defina sua posição no mercado. A estratégia é uma forma de integração das atividades dos diversos departamentos funcionais... A segunda condição é que este conjunto de metas e políticas internamente consistente alinhe as forças e fraquezas da organização com as oportunidades e ameaças externas. A estratégia é o ato de alinhar a organização a seu ambiente... A terceira condição é que a estratégia da organização esteja baseada na criação e exploração das assim chamadas “competências diferenciais”. Estas competências são pontos fortes exclusivos que a organização possui e que são básicos para seu sucesso competitivo”. (p. 96)*

As organizações competem por insumos, pelos consumidores e, principalmente, por receitas que cubram os custos da forma de operação escolhida. Para sobreviver elas têm que fazer bem algumas escolhas: (1) escolhas estratégicas como a seleção de objetivos; (2) escolha de produtos e serviços a oferecer, (3) escolha da estratégia competitiva - projeto e configuração das políticas que determinam como a empresa se posiciona para concorrer nos binômios produto X mercado; escolha de um nível adequado de abrangência e diversificação; escolha da estrutura organizacional, dos sistemas administrativos e das políticas usadas para definir e coordenar o trabalho.

A gestão estratégica considera que estas escolhas têm influência crítica no sucesso ou fracasso da organização, e que elas devem ser integradas. É a integração entre estas escolhas que constitui a estratégia da organização.

Conforme Porter, os mercados são servidos por organizações eficientes e bem adaptadas, e a gestão estratégica estuda sua criação, sucesso e sobrevivência, bem como analisa seus fracassos. Suas origens estão na prática, mas sua evolução como campo de estudos depende cada vez mais da elaboração de teorias que ajudem a explicar e prever o sucesso ou fracasso das organizações.

Antes de 1960, o tema central da área de gestão estratégica era a integração funcional. O valor adicionado vinha da integração do conhecimento especializado do seu administrador geral e da organização como um todo.

Nos anos 60 foi introduzido o termo estratégia, vista como algo mais que a simples integração ou coordenação de funções, já que incluía também a seleção conjunta de produtos – mercados nos quais a empresa pudesse competir e das políticas chave que definiam a forma como ela iria competir.

A estratégia não era uma única decisão ou ação primária, mas uma coleção de decisões relacionadas, que se reforçavam mutuamente, de alocação de recursos e de ações de implementação. A missão, construída sobre a “competência distintiva” da organização, viabilizava a sua expansão, envolvendo um balanço de forças e fraquezas e a definição do uso dessa competência para desenvolver novos mercados e novos produtos.

A década de 70 foi marcada pela rápida expansão das empresas especializadas em estratégia, basicamente por três razões: (1) a hostilidade e instabilidade do ambiente gerou desencanto com o planejamento e a busca de métodos de adaptação e obtenção de vantagens diante do imponderável; (2) o surgimento e desenvolvimento contínuos de práticas de consultoria baseadas em ferramentas e conceitos analíticos e (3) a maturação e predomínio de empresas diversificadas, levando os administradores a enxergarem suas

organizações como portfólios de unidades de negócio, onde sua principal responsabilidade era a alocação de recursos entre essas unidades.

Durante os anos 80 a velocidade das mudanças tornou-se ainda maior, e neles a contribuição mais significativa, sem dúvida, foi a de Porter (1980 e 1992). Em muito pouco tempo as aplicações de Porter de análise da indústria e estratégias competitivas genéricas foram amplamente aceitas e utilizadas em consultorias, ensino e projetos de pesquisa.

Enquanto a abordagem de Porter buscava a obtenção de vantagens competitivas pela posição relativa da organização no mercado, portanto com foco externo, outra corrente de pensamento começou a enfatizar a importância de recursos (ativos) únicos, difíceis de serem imitados, na geração e sustentação do desempenho. Esta outra abordagem, com foco interno, denominada *resource-based view* (visão baseada nos recursos), foi popularizada por autores como Jean Jacques Lambin (1989) e Gary Hamel e C. K. Prahalad (1994). Na realidade, estas abordagens não são excludentes, mas complementares, uma delas focalizando quais vantagens precisam ser criadas e a outra buscando formas de criá-las.

#### 2.3.1.1. Foco Externo

Michael Porter (1992, p.9) afirma que a base fundamental do desempenho empresarial acima da média, a longo prazo, é a vantagem competitiva sustentável.

De acordo com ele:

*“A vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios*



*singulares que mais que compensam um preço mais alto. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação.” (p.2)*

Mais especificamente, Jean Jacques Lambin (1989) define:

*“Entendemos por vantagem competitiva as características ou atributos detidos por um produto ou marca, que lhe conferem uma certa superioridade sobre seus concorrentes imediatos. Estas características ou atributos podem ser de natureza variada e contidos no próprio produto (ou serviço básico), nos serviços necessários ou adicionais que acompanham o serviço básico ou nas modalidades de produção, distribuição ou venda próprios do produto ou da empresa”.*

Segundo Porter, a vantagem competitiva é obtida através da implementação de estratégias competitivas adequadas, e só existem três possíveis estratégias competitivas genéricas, combinação dos dois tipos básicos de vantagem competitiva com o mercado alvo onde a empresa pretende obtê-las: liderança de custo, diferenciação e enfoque. As ações específicas necessárias à implementação de cada estratégia genérica variam muito de indústria para indústria, da mesma forma que as estratégias genéricas viáveis para uma indústria em particular.

Uma estratégia competitiva genérica não levará a um desempenho acima da média, a menos que seja sustentável frente aos concorrentes. Esta sustentabilidade exige que uma empresa possua ou construa algumas barreiras que dificultem a imitação da estratégia e que se constitua um alvo móvel a seus concorrentes, através de investimentos para melhorar continuamente a sua posição.

A estratégia competitiva mais adequada será função da atratividade da indústria e da posição competitiva relativa da empresa nessa indústria. Tanto a atratividade como a posição competitiva podem ser modeladas pela empresa, já que a estratégia competitiva não só responde ao meio ambiente, como pode influenciá-lo.

A grande contribuição de Porter é que ele não se limitou a propor um modelo conceitual, mas criou ferramentas para implementá-lo. A primeira delas, a visão das cinco forças competitivas, estabelece que a empresa terá que definir sua estratégia competitiva considerando não somente a concorrência existente, mas as outras quatro forças externas: (1) poder de negociação dos fornecedores; (2) poder de negociação dos compradores; (3) entrada de novos concorrentes e (4) ameaça de produtos substitutos. Estas cinco forças determinam a rentabilidade da indústria, porque influenciam os preços, os custos e os investimentos necessários para as empresas dela participantes.

A segunda ferramenta importante é a cadeia de valor, instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar formas de intensificá-la. A cadeia de valor divide uma empresa nas atividades distintas que ela executa no projeto, produção, marketing e distribuição de seu produto. Esta visão permite tanto ajustes para criar vantagem competitiva em segmentos específicos (estratégia de enfoque) como intensificação de vantagens competitivas em toda a indústria, explorando as inter-relações entre as cadeias de valor da empresa, de seus consumidores, de seus canais de distribuição e de seus fornecedores.

Segundo Porter :

*“As atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais a empresa cria um produto valioso para seus compradores. A margem é a diferença entre o valor total e o custo total da execução das atividades de valor”.* (p. 34)

As atividades de valor podem ser primárias ou de apoio. As atividades primárias são aquelas envolvidas na criação física do produto, na sua venda e transferência para o comprador e na assistência pós venda (logística interna, operações, logística externa, marketing e serviços). As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e outros.

Thomas H. Davenport (1994) complementa Porter no destaque da importância que a cadeia de valores tem para as empresas. Segundo ele:

*“As atividades empresariais devem ser vistas não em termos de funções, de departamentos ou de produtos, mas de processos chave... Um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação.”* (p. 1 e 7)

Nota-se que tanto Porter quanto Davenport consideram a obtenção de vantagens competitivas através da análise do ambiente e do ajuste da cadeia de valor a ele, utilizando, portanto, um foco externo.

Um enfoque ligeiramente diverso é apresentado por Kenichi Ohmae (1985), que afirma:

*“ Quando os recursos financeiros, humanos e de tempo são escassos, é fundamental concentrá-los nos fatores básicos ou nas áreas operacionais que se mostrem decisivas para o sucesso da empresa... Se a organização conseguir saber quais são as áreas que no seu setor efetivamente detêm as chaves para o êxito e nelas aplicar o conjunto correto de recursos, será então capaz de colocar-se em real superioridade competitiva.*

*Nem sempre é fácil dizer quais fatores são básicos para o êxito. Fundamentalmente, o estrategista dispõe de dois caminhos para sabê-lo. O primeiro é dissecar o mercado da maneira mais imaginosa possível, em busca de identificar os segmentos que lhe sejam básicos; o segundo é descobrir o que distingue as empresas vencedoras das perdedoras, analisando a seguir as diferenças entre elas.”* (p. 41)

Segundo Ohmae, a estratégia é o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se, de maneira positiva, da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes. Será bem sucedida a estratégia que encontrar, para os pontos fortes da empresa e as necessidades dos

clientes, uma consistência maior que a obtida pelos concorrentes. A montagem das estratégias deverá ser feita considerando os três elementos do “triângulo estratégico” : empresa, clientes e concorrentes. Cada um deles é uma entidade própria, com interesses e objetivos específicos, constituindo-se um polo de estratégias.

Já George Day (1990) simplificando a prescrição de Ohmae, afirma que, como as duas características mais importantes de um mercado competitivo são os clientes e concorrentes, elas constituem as duas dimensões ao longo das quais pode-se obter vantagens competitivas.

As empresas centradas nos concorrentes tendem a adotar estratégias de custos, estabelecidas a partir de uma grande quantidade de informações sobre os mesmos, que lhes permite antecipar suas ações e reações. Pesquisam as práticas e custos dos concorrentes e estabelecem seus preços com relação aos por eles praticados. Também o desempenho é avaliado a partir da posição relativa de custos e rentabilidade.

As empresas centradas nos clientes tendem a adotar estratégias de diferenciação, baseando suas ações em informações que lhes permitam antecipar as reações dos clientes. Pesquisam as preferências e os processos de tomada de decisões dos clientes e estabelecem seus preços com base no valor gerado pelos produtos e serviços a eles oferecidos. Avaliam seu desempenho a partir do julgamento dos clientes sobre a utilidade relativa dos produtos e a satisfação obtida com eles.

#### 2.3.1.2. Foco Interno

Jean Jacques Lambin (1989) apresenta uma visão diferente, destacando a importância dos aspectos internos da empresa. Segundo ele, a superioridade conferida pela vantagem competitiva é relativa, estabelecida em relação ao concorrente melhor posicionado no binômio produto X mercado ou segmento, e pode ser derivada de fatores internos ou externos à empresa.



A vantagem competitiva será externa, se estiver baseada em qualidades diferenciais do produto ampliado que representam valor para o comprador, seja pela diminuição de seus custos, seja pelo aumento de seu desempenho no atendimento da necessidade alvo. Uma vantagem competitiva externa dá à empresa um poder de mercado efetivo, permitindo que ela imponha um preço superior ao do principal concorrente. Uma estratégia competitiva baseada neste tipo de vantagem será uma estratégia de diferenciação, utilizando a capacidade da empresa de fazer marketing, detectando e atendendo às necessidades dos clientes não cobertas pelos produtos existentes.

A vantagem competitiva será interna se estiver baseada em uma superioridade da empresa em custos de fabricação, administração ou gestão do produto, conferindo-lhe um custo inferior ao do principal concorrente. Uma vantagem competitiva interna resulta de uma melhor produtividade e dá à empresa uma maior rentabilidade ou uma maior capacidade de resistência a uma baixa de preços imposta pelo mercado ou pela concorrência. Uma estratégia competitiva baseada neste tipo de vantagem será uma estratégia de custos, utilizando principalmente a capacidade organizacional e tecnológica da empresa.

Os dois tipos de vantagem competitiva são de origem e natureza distintas e incompatíveis, já que implicam em capacidades e culturas diferentes.

Para avaliar o poder de mercado da empresa recorre-se principalmente a informações fornecidas pelos estudos de imagem de marca, que permitem aferir o valor percebido de uma marca ou estimar a elasticidade de preços. Para avaliar a produtividade, recorre-se à análise do tipo de situação competitiva existente (concorrência perfeita, oligopólio, concorrência monopolista ou monopólio) e da curva de experiência, bem como às informações obtidas pelo Sistema de Inteligência de Marketing, que tem como missão principal o acompanhamento da concorrência.

Explorando com maior profundidade a contribuição de fatores internos à empresa para a obtenção de um desempenho superior, vários autores deram forma a um novo modelo, mais adequado a ambientes competitivos cada vez

mais dinâmicos. Na verdade, a constatação que deu força a este novo desenvolvimento, é a de que uma empresa não pode mais sustentar-se com base apenas nos atributos de seu produto / serviço ou marca, mesmo que ele atenda bem as necessidades dos consumidores (George Day, 1994).

Coyne (1986) identifica as fontes de vantagem competitiva sustentável em quatro tipos de diferencial :

- a) Diferencial Funcional, que resulta do conhecimento, habilidades e experiência dos funcionários e de todos os participantes da cadeia de valor;
- b) Diferencial Cultural, que incorpora os hábitos, atitudes, crenças e valores dos indivíduos e grupos que compõem a organização;
- c) Diferencial Posicional, reflexo das ações passadas da organização na forma de reputação, localização, etc.
- d) Diferencial Legal, que resulta da posse de patentes, contratos, acordos, etc..

Os diferenciais funcionais e culturais são baseados em competências ou habilidades, enquanto os diferenciais posicionais e legais são baseados em ativos. Os dois primeiros relacionam-se com o fazer, e os dois últimos com o ter.

Itami (1987) afirma que *“os ativos invisíveis são a real fonte de força competitiva e o fator chave na adaptabilidade organizacional, por três razões: (1) são difíceis de acumular, (2) têm a capacidade de usos múltiplos simultâneos e (3) são ao mesmo tempo inputs e outputs das atividades do negócio.”* (p. 12)

Segundo ele, ativos invisíveis são os recursos baseados na informação, que incluem a confiança do cliente, imagem de marca, controle da distribuição, cultura corporativa e habilidades administrativas. São a principal base para o desenvolvimento de estratégias e para o crescimento da empresa.

D. Aaker (1989) afirma que o caminho para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável é a administração adequada dos ativos (tangíveis e

intangíveis) e das habilidades, o que envolve três estágios: (1) identificação dos ativos e habilidades relevantes pela observação dos sucessos e fracassos; (2) seleção dos ativos e habilidades que serão necessários para atender as futuras necessidades do mercado e (3) implementação de programas para o desenvolvimento, fortalecimento ou proteção desses ativos e habilidades.

De forma mais genérica, Hamel & Prahalad (1995) introduziram o conceito de competências essenciais (core competences), assim definidas:

*“Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes.” (p. 229).*

Segundo os autores, as competências essenciais não diminuem com o uso. Ao contrário dos ativos físicos, que se deterioram com o tempo, as competências são reforçadas conforme seu uso e compartilhamento. Apresentam três características fundamentais :

- a) Possibilitam o acesso a uma grande variedade de mercados;
- b) Representam uma contribuição efetiva aos benefícios percebidos pelo consumidor final, nos produtos;
- c) São de difícil imitação pela concorrência.

Para construir e manter a liderança a longo prazo, a empresa terá que ser vencedora não só em competências essenciais, mas também em produtos essenciais (core products) e produtos finais. As competências terão que ser desenvolvidas no nível corporativo, evitando as restrições impostas pelas unidades de negócio.

Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias e não uma habilidade ou tecnologia única. Representa a soma de todos os conjuntos de habilidades da empresa, tanto em nível pessoal como organizacional, portanto dificilmente estará baseada em um único indivíduo ou em uma pequena equipe.

Stalk, Evans e Shulman (1992) ampliaram esta abordagem, introduzindo o conceito de competição em capacidades (capabilities). Segundo os autores:

*“ Competências e Capacidades representam duas dimensões diferentes, mas complementares do paradigma emergente para a estratégia corporativa. Ambos os conceitos enfatizam os aspectos comportamentais da estratégia, em contraste com o tradicional modelo estrutural. Porém, enquanto as competências essenciais enfatizam o conhecimento tecnológico e de produção em pontos específicos da cadeia de valor, as capacidades são visíveis para o consumidor de uma forma que as competências essenciais raramente o são.”*  
(p. 66)

A competição é hoje uma guerra de movimentos, mais próxima do vídeo game interativo que do xadrez, onde o sucesso depende da capacidade de antecipar as tendências do mercado e responder rapidamente às mudanças das necessidades e desejos dos consumidores.

A competição baseada em capacidades apresenta quatro princípios básicos:

- a) Os blocos constituintes da estratégia corporativa são processos, não produtos ou mercados;
- b) O sucesso competitivo depende da transformação dos processo chave da empresa em capacidades estratégicas que forneçam valor superior aos consumidores;
- c) A empresa cria capacidades fazendo investimentos estratégicos em uma infra-estrutura de suporte que mantêm juntas e transcendem as unidades estratégicas de negócios e funções tradicionais;
- d) O responsável pelo desenvolvimento de uma estratégia baseada em capacidades deve ser o principal executivo, já que as capacidades, necessariamente, permeiam as funções tradicionais da empresa.

As empresas que competem em capacidades identificam seus processos chave e investem neles pesadamente, objetivando retorno a longo prazo e fazem sua administração de forma centralizada. Naturalmente, para ser estratégica, a capacidade tem que começar e terminar no consumidor. Uma

empresa que pretenda competir em capacidades deve trabalhar de forma circular, começando pela identificação das necessidades do consumidor e terminando com a sua satisfação, e assim sucessivamente.

Day (1994, p .38) define que as capacidades são *“conjuntos complexos de habilidades e conhecimento acumulado, exercidos através dos processos organizacionais, que capacitam as empresas a coordenar atividades e a fazer uso de seus ativos”* e esclarece que o conceito não é novo, podendo ser encontrado em Selznick (1957) e Penrose (1959), embora com ênfase apenas teórica.

As capacidades não são facilmente identificadas porque o seu componente de conhecimento está distribuído ao longo de quatro dimensões (Leonard-Barton, 1992) :

- a) Conhecimentos e Habilidades acumulados nas pessoas, derivados da sua bagagem técnica, treinamento e experiência do processo;
- b) Conhecimentos contidos nos sistemas técnicos, incluindo bancos de dados, procedimentos formais e rotinas estabelecidas;
- c) Sistemas Administrativos, que orientam a criação e o controle do conhecimento;
- d) Valores e Normas, que definem quais informações devem ser coletadas, quais as mais importantes, quem terá acesso a elas e como devem ser usadas.

Quando uma capacidade permite gerar mais valor ao cliente, ou o mesmo valor com menor custo, conforme a percepção dele, ela funciona como Fator Crítico de Sucesso do negócio e, como é difícil de desenvolver, é também difícil de imitar.

Como os clientes não estão preocupados com os processos que geram o maior valor que eles recebem, nem com o custo que isso possa representar, o maior desafio dos administradores da empresa é identificar as capacidades que devem ser enfatizadas, de acordo com a forma que escolheram para competir.



A importância estratégica das capacidades está no seu comprovado potencial de geração de vantagens competitivas sustentáveis e rentabilidade superior (Amit & Schoemaker, 1993). Segundo Reed e De Fillippi (1990), estas capacidades derivam de:

- a) Sua escassez;
- b) Sua imobilidade, já que não podem ser vendidas e são muito mais valiosas onde existem do que podem ser em qualquer outro lugar;
- c) Dificuldade da concorrência em entendê-las e imitá-las, já que fazem parte das características culturais da empresa.

Não é possível enumerar todas as capacidades, já que elas são características de cada empresa, entretanto, certos tipos de capacidades podem ser reconhecidas em todos os negócios, na forma dos processos chave para a criação de valor.

De acordo com Day (1994), as capacidades podem ser classificadas em três amplas categorias:

- a) Capacidades de dentro para fora (inside-out capabilities), que são características internas desenvolvidas por exigência do mercado, desafios da concorrência ou oportunidades externas;
- b) Capacidades de fora para dentro (outside-in capabilities), que permitem antecipar as necessidades do mercado antes dos concorrentes e criar relacionamentos duráveis com consumidores, distribuidores e fornecedores.
- c) Capacidades integradoras (spanning capabilities), que integram as duas categorias anteriores.

As capacidades da empresa que unem e suportam múltiplas linhas de negócios serão as suas competências essenciais.

Em relação ao modelo de cadeia de valor de Porter, a visão de capacidades e competências apresenta duas características adicionais:

- a) Evita a adição de atividades geradoras de valor que não resultem em aumento estável de competência no produto;

b) Integra as dimensões “orientação para processos” e “orientação para resultados”, mostrando que o sucesso de uma organização depende do perfil de trocas fazer parte do perfil de competências.

Stanley F. Slater (1996), afirma que a conquista de uma posição de vantagem competitiva é apenas o primeiro passo na criação de desempenho superior sustentável. A base da vantagem competitiva é um produto ou serviço que gere valor para os consumidores, sendo este valor a diferença entre os benefícios percebidos pelo uso do produto e os custos incorridos na sua localização, aquisição e utilização. A compreensão das percepções de valor para os consumidores é, portanto, fundamental para o sucesso da organização.

A geração de valor, entretanto, pode não ser suficiente para a obtenção de vantagem competitiva sustentável. Uma qualidade excelente não será vantagem se os concorrentes também a tiverem. A vantagem competitiva exige que o valor percebido de um produto ou serviço, seja superior ao dos concorrentes. A vantagem competitiva pode ser obtida oferecendo o melhor conjunto de benefícios através de uma estratégia de diferenciação ou permitindo ao consumidor o menor custo em relação aos concorrentes.

A obtenção de um valor superior sustentável exige a habilidade para estabelecer barreiras à imitação e/ou antecipar para onde a concorrência irá. Se uma capacidade específica será ou não fonte de vantagem competitiva irá depender das necessidades expressas ou latentes dos consumidores e dos méritos das ofertas dos concorrentes. Algumas capacidades básicas são a qualidade, o serviço, o controle de custos, a rapidez, a inovação e a cultura de aprendizagem.

A qualidade é importante na geração de valor para os consumidores, mas tem dificuldade cada vez maior de gerar valor superior, já que as barreiras à imitação de produtos estão virtualmente desaparecendo. Assim, não é mais uma base forte de vantagem competitiva como foi no passado. Já o serviço excelente é a base para assegurar a lealdade dos consumidores, fundamental



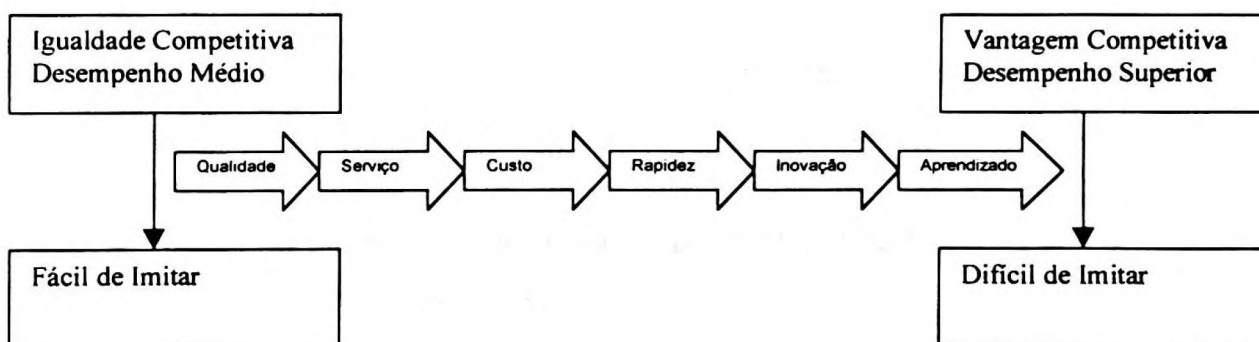
para a sobrevivência da organização, já que o custo de manutenção de um cliente é muito inferior ao de conquista ou recuperação.

O controle dos processos que efetivamente geram valor para os consumidores é uma capacidade competitiva básica, pois é fundamental que esse processos sejam desenvolvidos com o menor custo possível, o que pode ser obtido através de um benchmarking adequado ou pela terceirização.

A rapidez, do ponto de vista do cliente, seja no desenvolvimento de produtos, seja na sua entrega ou solução de problemas é também uma capacidade fundamental, que pode ser obtida pela eliminação de trabalhos ou etapas desnecessários nos processos envolvidos.

Finalmente, a inovação, através de novos produtos com colaboração interfuncional e uma cultura que favoreça o aprendizado e, principalmente, facilite a compreensão do que é ou pode vir a ser uma vantagem competitiva, completa a relação de capacidades.

De forma esquemática, a visão de Slater está representada na figura a seguir



Fonte: Stanley F. Slater, *The Challenge of Sustaining Competitive Advantage*, IMM, 1996

Figura 3 – Capacidades e Vantagem Competitiva

Treacy & Wiersema (1995) apresentam uma visão interessante, que complementa o modelo de capacidades e competências, com base em um estudo de cerca de 80 empresas líderes em mais de 20 setores de atuação.

Esta abordagem é a que melhor se adapta ao campo do Marketing Industrial, que tem características específicas, e cuja complexidade dos produtos e inter-relacionamentos tornam difícil a utilização dos demais modelos no estabelecimento de um programa prático de ações que alavanque o desempenho.

Os autores definem três novos conceitos (p. 13):

- a) **Proposição de Valor** – é a promessa implícita que uma empresa faz aos clientes de entregar-lhes uma determinada combinação de valores (preço, qualidade, desempenho, assistência técnica e etc.);
- b) **Modelo Operacional Movido a Valor** – é a combinação dos processos operacionais, sistemas gerenciais, estrutura empresarial e cultura que dá a uma empresa a capacidade de cumprir sua proposição de valor;
- c) **Disciplinas de Valor** – são as formas pelas quais as empresas podem combinar proposições de valor e modelos operacionais para serem as melhores em seus mercados.

Os autores identificam três possíveis Disciplinas de Valor: ***Excelência Operacional, Liderança de Produto e Intimidade com o Cliente.***

As empresas que adotam a *excelência operacional* procuram oferecer produtos médios em relação ao mercado, com melhor preço e o mínimo de inconveniência.

As empresas que adotam a *liderança de produto* procuram oferecer o melhor produto, enfatizando seu desempenho.

As empresas de *intimidade com o cliente* focalizam não o que o mercado deseja, mas o que clientes específicos desejam, cultivando relacionamentos ao satisfazer necessidades únicas que, com freqüência, apenas elas reconhecem.

Para os autores, as empresas que desejam atingir desempenho superior terão que optar por uma dessas três disciplinas de valor, e seguir algumas regras de mercado.

- a) Prover a melhor oferta do mercado, distinguindo-se numa dimensão específica de valor;
- b) Manter limites mínimos para os padrões nas outras dimensões de valor que são de interesse para os clientes selecionados;
- c) Dominar o seu mercado, melhorando o valor constantemente;
- d) Montar um modelo operacional bem sintonizado, dedicado à entrega de um valor inigualável.

As empresas líderes buscam, em primeiro lugar, a geração de valor para o cliente, considerando que obterão, como consequência, satisfação para os funcionários e riqueza para os acionistas. As competências essenciais não podem produzir sozinhas um valor inigualável, já que isto é feito por um modelo operacional que tem como objetivo elevar, ano após ano, o valor para o cliente na disciplina de valor escolhida. As competências essenciais são parte desse modelo, não sua totalidade.

Da mesma forma, a busca da satisfação e da lealdade dos clientes não cria, por si só, um valor inigualável. A valor vem da escolha dos clientes e do estreitamento do foco para melhor atendê-los na disciplina de valor mais importante para eles.

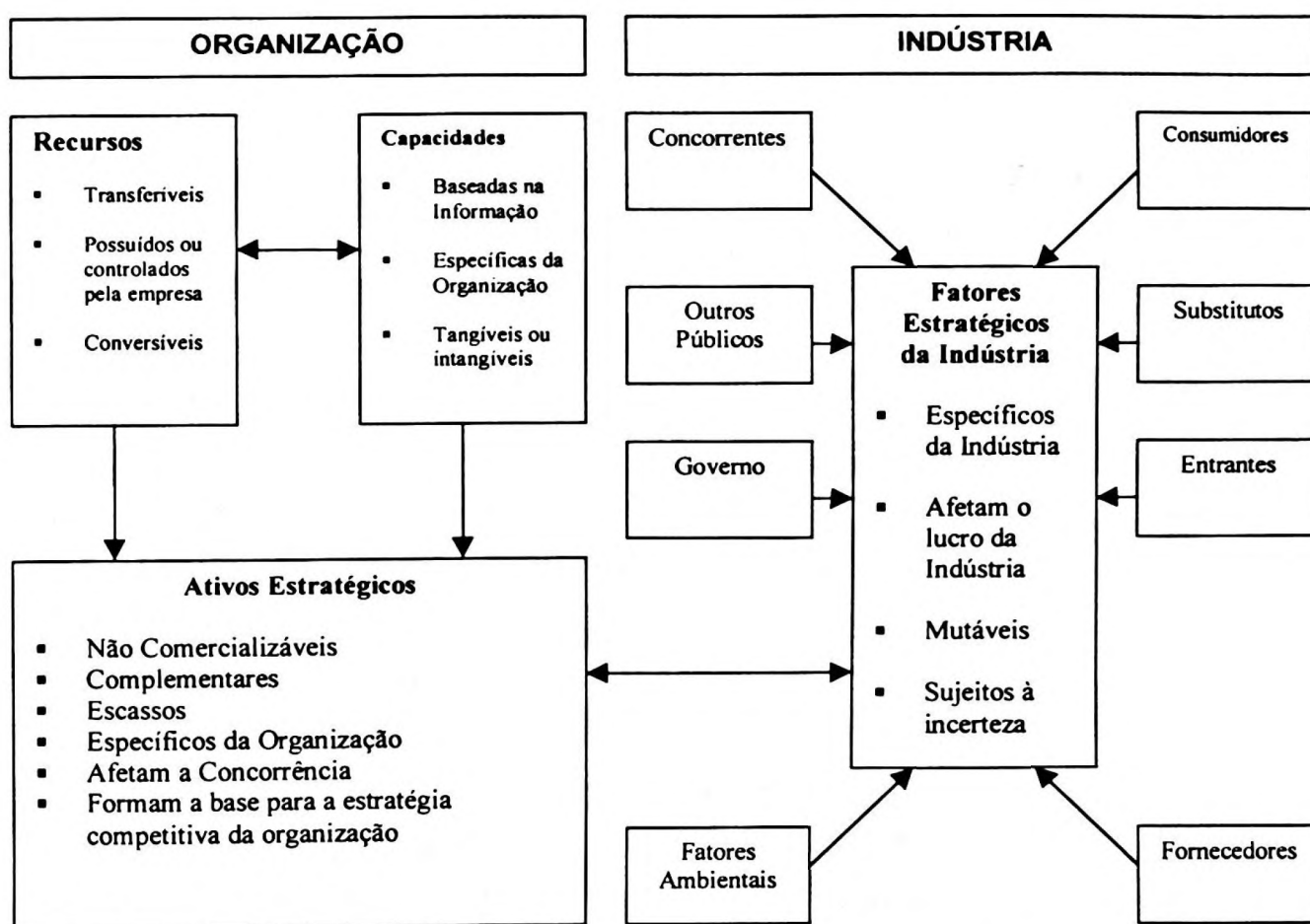
A escolha da disciplina de valor define o modelo operacional (processos operacionais, estrutura do negócio, sistemas gerenciais e cultura) e com isso a própria natureza da empresa. No centro do Modelo Operacional estará um conjunto de processos essenciais - isolados para receber atenção especial - dos quais dependerá a capacidade da empresa de gerar um valor superior para seus clientes, obtendo ao mesmo tempo, lucros.

#### 2.3.1.3. Integração

Na realidade, nem a visão de fora para dentro (foco externo), nem a de dentro para fora (foco interno), são suficientes para isoladamente definir a estratégia organizacional que possibilite um desempenho superior. As atividades, recursos ou capacidades mais importantes para o sucesso variam

dependendo da situação, e mais, as ações dos concorrentes ou mudanças ambientais podem mudar radicalmente as capacidades necessárias para o sucesso. É necessária, portanto, uma visão que integre as duas perspectivas anteriores em um modelo único.

Paul Schoemaker e Raphael Amit (1997) propõem este modelo, introduzindo o conceito de ativos estratégicos, que são “o conjunto de recursos e capacidades específicos da organização que lhe conferem vantagem competitiva no futuro.” Os ativos estratégicos são identificados pela combinação das perspectivas de fora para dentro e de dentro para fora (vide figura 3)



Fonte: Paul Schoemaker e Raphael Amit, *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, Wiley, 1997

Figura 4 – Modelo de Schoemaker e Amit

O lado direito da figura representa a perspectiva de fora para dentro, mostrando as forças que determinam o ambiente competitivo. Estas forças determinam os fatores específicos necessários para o sucesso nesta indústria,

denominados fatores estratégicos da indústria, que são determinados, no que diz respeito ao mercado, pela complexa interação entre concorrentes, impactos ambientais, preferências dos consumidores, legislação, tecnologia, etc.. Estes fatores são específicos de cada indústria ou segmento e mudam com o tempo, obrigando a organização a identificar, em cada momento, quais são aqueles difíceis de desenvolver, importantes para os seus clientes e críticos para suas operações internas ou imagem.

O lado esquerdo da figura representa a perspectiva de dentro para fora, com os recursos de que a organização dispõe e que desenvolvem, ao longo do tempo, um conjunto de capacidades ou processos que constituem o coração de seu funcionamento.

Combinando essas duas perspectivas, pode-se perguntar quais, entre as várias capacidades e recursos (isolados ou combinados), fornecem uma vantagem dentro de uma indústria com determinadas características? Os recursos e capacidades da organização que passarem no teste do lado direito da figura constituirão seus ativos estratégicos.

De um modo geral, os ativos estratégicos apresentam as seguintes características:

- a) Difíceis de comprar ou imitar;
- b) Escassos, duráveis e difíceis de substituir;
- c) Complementares entre si;
- d) Específicos da organização (difíceis de transferir);
- e) Alinhados com os fatores estratégicos futuros da indústria;
- f) Criam valor para os públicos interessados na organização.

A figura 6 apresenta uma visão instantânea do processo, já que os ativos estratégicos mudam com o tempo, seja em função da organização seja em função do ambiente. Se o ambiente competitivo mudar, a organização terá que construir novos ativos estratégicos para atender suas novas necessidades; o desenvolvimento de novas capacidades por alguma das organizações concorrentes poderá transformar os fatores estratégicos da indústria.



### 2.3.2. Marketing

O Marketing surgiu no início do século como uma área de estudos econômica e social, analisando a produção, distribuição e precificação de “commodities” agrícolas. Analisava as “commodities”, as instituições envolvidas no processo de levá-las dos produtores aos consumidores e as funções desempenhadas por estas instituições. No início a abordagem era mais descritiva do que normativa.

O início de seu desenvolvimento como disciplina administrativa independente pode ser situado em 1948, quando a American Marketing Association definiu:

*“Marketing é o desempenho de atividades de negócios, dirigidas para e incidentes sobre o fluxo de bens e serviços do produtor para o consumidor ou usuário.”*

Esta definição representou uma importante mudança de orientação, descrevendo as funções de marketing como atividades de negócios e não mais como processos econômicos e sociais.

Como área de estudos administrativa, o marketing consolidou-se rapidamente nos anos 50, contribuindo para o melhor desempenho do fluxo produtor / consumidor. Seu objetivo principal, nesta época, era maximizar o volume de vendas, considerado a chave para a lucratividade. Vendas, Planejamento do Produto, Precificação e Distribuição eram áreas administrativas independentes, e o papel do marketing era ajudar o departamento de vendas a vender, através de propaganda, promoção de vendas, pesquisas de mercado e recomendações de preços. Para tanto utilizava técnicas econômicas, psicológicas, sociológicas e estatísticas.

Peter Drucker ampliou o conceito de marketing, definindo-o como orientação para o cliente. Em artigo publicado na Business Week, em junho de 1950, ele afirmava:



*“(Marketing) é tão básico que não se trata apenas de ter um departamento de vendas forte e introduzir marketing nele. Marketing não é apenas muito mais amplo do que vendas, não é apenas mais uma função especializada. Ele abrange todo o negócio. É o negócio inteiro visto pelo ponto de vista de seu resultado final, ou seja, pelo ponto de vista do cliente.” (p. 30)*

Algum tempo depois, em seu livro *The Practice of Management*, publicado em 1954, respondia da seguinte forma à questão: O que é um negócio?

*“Para saber o que um negócio é, temos que começar com seu propósito... Só existe uma definição válida para o propósito de um negócio: criar um cliente.*

*É o cliente que determina o que um negócio é. Porque é o cliente, e só ele, que dispondo-se a pagar por um produto ou serviço, transforma recursos econômicos em desenvolvimento, coisas em bens. O que o negócio pensa que produz não é de fundamental importância – especialmente não para o futuro do negócio e seu sucesso. O que o cliente percebe que está comprando, o que ele considera valor é decisivo...*

*Porque o seu propósito é criar um cliente, qualquer organização de negócios tem duas e somente duas funções básicas: marketing e inovação”. (p. 37-41)*

Concordando com Drucker, Theodore Levitt (1960) em seu artigo clássico “*Miopia em Marketing*” afirma que “*a organização precisa aprender a considerar sua função, não a produção de bens ou serviços, mas a aquisição de clientes.*” (p. 15)

A partir de então, o marketing passou a ser visto como responsável pelo papel fundamental de orientar a empresa na geração de satisfação para o maior número possível de clientes, dos quais o lucro da organização derivaria automaticamente. A obtenção e manutenção de um nível adequado de satisfação dos clientes passou a ser vista como a chave para o sucesso organizacional.

Durante os anos 60, o Marketing ganhou grande influência, sendo considerado elemento essencial da evolução rentável nos mercados em crescimento. Exercia a função de análise dos mercados e do ajuste do composto produto, preço, promoção e distribuição de forma a gerar o maior nível possível de satisfação dos consumidores.

É importante notar que o conceito de marketing não era o de uma estratégia organizacional, nem oferecia um caminho para o sucesso. Nada dizia sobre como orientar-se para o mercado e assim tornar-se mais competitivo. O marketing era uma filosofia administrativa, uma crença para guiar a organização.

Foi somente quando Philip Kotler (1967) definiu marketing como “o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumir relações de troca” (p. 36), que ele passou a extrapolar o campo restrito dos negócios.

Com esta nova definição, o Marketing resulta aplicável a todo o campo das transações, entendidas como trocas de quaisquer tipos de valores entre duas partes. Assim, o Marketing passou a ser tema fundamental para todos os tipos de organizações (não só empresas), orientando suas relações com todos os públicos e não só com os consumidores.

Durante os anos 70, com a redução no crescimento dos mercados e o aumento da concorrência, a influência do marketing reduziu-se, já que passou a prevalecer a lógica financeira dos negócios, com ênfase na consolidação de posições e manutenção dos recursos disponíveis. Passou-se a questionar a validade de gerar clientes satisfeitos no curto prazo às custas de uma desnecessária proliferação de produtos, aumento de custos, diversificação sem foco e fraco compromisso com pesquisa e desenvolvimento. As organizações dividiram-se em unidades de negócios, tentando otimizar sua atuação com os recursos disponíveis.

A visão econômica que passou a prevalecer tinha como receita de sucesso a maximização do lucro, a partir da análise das transações em um mercado

competitivo, disputado por organizações verticalizadas. As transações de mercado ligavam a organização com seus consumidores e com outras organizações.

A gestão de marketing passou, então, a focalizar as receitas, os custos, a rentabilidade e o uso da análise econômica tradicional para encontrar o ponto em que o custo marginal igualava a receita marginal, maximizando o lucro. Modelos comportamentais eram usados para estruturar o problema e para identificar as variáveis importantes e as relações entre elas. Através da análise estatística, os dados eram trabalhados para testar a validade das hipóteses estabelecidas ou para identificar relações entre os dados não previstas antecipadamente.

Nos anos 80 houve uma nova e importante evolução: as organizações convenceram-se de que, numa economia com baixo crescimento, a prioridade não era consolidar posições, maximizando o lucro com os recursos disponíveis, mas sim prospectar e explorar novas oportunidades para crescer, o que só poderia ser conseguido através da obtenção e consolidação de vantagens competitivas sustentáveis. Segundo Lambin (1989):

*“Vantagem Competitiva é uma característica ou atributo de uma empresa, produto, serviço ou marca, tangível ou intangível, que lhe confere superioridade sobre seus concorrentes imediatos. “(p. 209)*

Esta evolução foi de fundamental importância, já que o principal problema do conceito de marketing vinha sendo sua falta de conteúdo estratégico. Nada era dito sobre como satisfazer as necessidades dos consumidores, ou sobre quais consumidores a organização deveria centrar sua atuação a fim de obter os melhores resultados.

De outro lado, a dinâmica e globalização dos mercados estimulou o surgimento de novas formas de organização, enfatizando as parcerias entre empresas, formação de times, delegação e formas de controle mais flexíveis. Segundo Miles & Snow (1986), as organizações necessárias para responder rapidamente às constantes mudanças em tecnologia, concorrência e

preferências dos consumidores são redes (networks) flexíveis de especialistas, formadas por múltiplas alianças e com ênfase na administração de relacionamentos, não de transações individuais.

Em organizações deste tipo, o Marketing assume ainda maior importância, passando a ser responsável por manter os parceiros focados no consumidor e informados sobre os movimentos dos concorrentes e as mudanças nas necessidades e expectativas do mercado. Atua no estabelecimento de relacionamentos de longo prazo com os consumidores e na formação e administração de alianças estratégicas com todos os públicos envolvidos na operação da empresa.

Com este novo conceito, o marketing passou a ter a função de:

*“Iniciar, negociar e administrar relações de troca aceitáveis com os grupos de interesse atuais e potenciais, criando vantagens competitivas sustentáveis em mercados específicos, através de relações de longo prazo com consumidores e canais.”* (Day e Wensley, 1983)

Hunt e Morgan (1995) sintetizam o moderno conceito de marketing, afirmando que seus princípios básicos são:

- a) Todas as áreas da organização devem ser orientadas para o consumidor;
- b) Todas as atividades de marketing devem ser integradas
- c) Rentabilidade, e não vendas, devem ser o objetivo maior da organização.

Segundo Webster (1992), o Marketing na nova realidade das organizações contribui para as decisões tanto no nível corporativo como de unidade de negócios e operacional, envolvendo, também, a dimensão cultural, além das dimensões estratégica e operacional.

No nível corporativo, a principal questão é: Em que negócio devemos atuar? O Marketing contribuirá para respondê-la, definindo a atratividade dos mercados, promovendo a orientação para o consumidor como filosofia básica da organização e desenvolvendo a proposta de valor da empresa.

No nível de unidade de negócios, a questão principal será: Como devemos competir nos negócios escolhidos? O Marketing contribuirá com a segmentação do mercado e a definição tanto dos segmentos alvo como do posicionamento que a organização deve adotar em cada um deles para obter e manter vantagens competitivas sustentáveis.

Finalmente, no nível operacional, o Marketing contribuirá na alocação de recursos - humanos, financeiros e produtivos – aos mercados, consumidores e produtos selecionados, da forma mais adequada para viabilizar a implementação das estratégias corporativas e das unidades de negócio.

Guiada pelo conceito de Marketing, a função marketing nas organizações focaliza, hoje, as decisões relacionadas com a análise e seleção de mercados alvo, desenvolvimento de produtos e marcas, promoção e canais de distribuição. As atividades relacionadas com cada uma delas são diferentes tipos de marketing, mesmo considerando que o controle que o marketing exerce sobre cada uma destas áreas de decisão varia de organização para organização. Assim sendo, as competências com relação a estas áreas constituem recursos quando contribuem para a habilidade da organização em produzir, de forma eficiente e/ou eficaz, ofertas de mercado que tenham valor para os consumidores.

#### 2.3.2.1. Marketing Estratégico e Marketing Operacional

A partir da evolução do conceito de Marketing, este campo foi dividido em duas diferentes áreas: Operacional e Estratégica, envolvendo respectivamente suas dimensões de ação e de análise. Segundo Lambin (1989):

*“ O Marketing Estratégico é essencialmente uma função de análise sistemática e permanente das necessidades do mercado, que resulta no desenvolvimento de conceitos de produtos de desempenho adequado, destinados a grupos específicos de consumidores e que apresentam características distintivas que*



*os diferenciam dos concorrentes imediatos, assegurando assim ao produtor uma vantagem competitiva sustentável.” (p. 5)*

O papel do Marketing Estratégico é orientar as empresas para as oportunidades de mercado melhor adaptadas a seus recursos e suas habilidades, e que tenham potencial adequado de crescimento e rentabilidade. Suas análises têm quatro objetivos básicos:

- a) Identificar opções estratégicas sólidas e claramente definidas;
- b) Desenvolver sistemas para acompanhamento do ambiente e da concorrência;
- c) Reforçar a capacidade de adaptação da empresa às mudanças ambientais;
- d) Prever e orientar a renovação do portfólio de produtos – mercados.

Segundo Toledo e Silva (1992), o marketing estratégico:

*“... está voltado precipuamente para o desenvolvimento de uma resposta efetiva, não da área de marketing, mas da empresa como um todo, a uma determinada oportunidade ambiental e de mercado, em uma situação em que a empresa possua uma vantagem em relação à concorrência.” (p. 188)*

A importância do marketing estratégico foi evidenciada por diversos estudos, entre os quais o de Cooper (1979) que, analisando as razões de sucesso de 200 produtos industriais novos, identificou três fatores chave, dois dos quais diretamente relacionados com o marketing estratégico: (1) a presença de características diferenciais no produto e (2) a compreensão do mercado.

Voltando ao ensinamento por Lambin (1989), *“O Marketing Operacional é uma ação de conquista dos mercados existentes, com horizonte de curto/ médio prazo. É a ação comercial clássica, centrada na realização de uma meta de vendas e que se apoia nos meios táticos relevantes da política de produto, da distribuição, do preço e da comunicação. A ação do marketing operacional se concretiza em objetivos de participação de mercado, respeitando os orçamentos autorizados para atingir esses objetivos.” (p. 5)*



A função essencial do Marketing Operacional é gerar vendas, utilizando os meios mais eficazes com o menor custo possível. Responde pelas ações necessárias para que o produto seja atrativo, tenha um preço aceitável, esteja disponível nos pontos de distribuição adequados e seja apoiado por ações promocionais que o façam conhecido e destaquem suas qualidades. É o braço comercial da empresa, sem o qual o melhor Plano Estratégico não produzirá os resultados esperados.

A incorporação da dimensão estratégica introduziu quatro mudanças fundamentais no antigo conceito de marketing:

- a) Ao contrário da visão tradicional, que incorporava implicitamente o mecanismo unidirecional estímulo – resposta, reconhece-se que as relações de troca ocorrem de forma bidirecional entre as partes envolvidas, e o resultado da transação dependerá da barganha, negociação, balanço de poder e conflitos entre elas;
- b) Ao contrário da visão tradicional, que ressaltava apenas a orientação para o consumidor, reconhece-se que os benefícios de uma relação de troca dependerão da habilidade de cada fornecedor potencial em criar e sustentar uma vantagem competitiva sobre todos os concorrentes. (orientação também para os concorrentes)

De acordo com Oxenfeldt e Moore (1978), a orientação para o consumidor implica em uma disputa pelos consumidores finais, que é vencida por apelo direto a estes consumidores, imaginando, de forma questionável que: (1) os consumidores sabem o que querem; (2) a pesquisa de mercado pode descobrir o que os potenciais consumidores querem; (3) consumidores satisfeitos premiarão os fornecedores com compras repetidas e (4) as diferenças do produto oferecido em relação aos concorrentes são suficientemente importantes para obter a preferência dos consumidores. Em contraste, a orientação para os concorrentes considera que a conquista dos consumidores será um prêmio ganho às custas dos rivais, por uma série de aspectos que extrapolam o simples produto oferecido, como distribuição, tratamento preferencial ou custos mais baixos.

- c) A inovação passa a ser reconhecida como um dos conceitos chave do marketing. A orientação para o consumidor criava a miopia de considerar que a prioridade era gerar satisfação com base no que o consumidor desejava no momento, levando a organização a apenas manter posições, perdendo grandes oportunidades de crescimento.
- d) Deixando de lado a crença de que a empresa deve procurar apenas maximizar vendas, estabelece-se que seu principal objetivo deve ser manter-se ativa a longo prazo, através da negociação de recursos com todos os públicos externos interessados. As coalizões internas adaptam-se para aumentar a eficiência e eficácia das negociações de que participam.

Em contraste com a orientação para a produção e a orientação para vendas, o conceito de marketing pode ser considerado como uma filosofia de fazer negócios que deve ser parte importante da cultura das organizações de sucesso.

A implementação do conceito de marketing exigirá a compreensão da cultura corporativa e a administração da mesma, com o objetivo de focalizar a atenção de todos no seu papel de fornecer valor aos clientes. Portanto, embora o conceito de marketing oriente políticas e comportamentos, seu status de cultura o torna mais permanente, mais fundamental que uma estratégia, já que as culturas podem ser influenciadas, modificadas, formadas ou conformadas mas, ao contrário das estratégias, não podem ser selecionadas.

Analisando-se cuidadosamente as teorias expostas, pode-se verificar que, partindo de orientações totalmente divergentes, o Planejamento e o Marketing evoluíram para a Gestão Estratégica e o Marketing estratégico, cujos princípios estão hoje muito próximos, podendo ser resumidos na orientação para o mercado e pela busca de vantagens competitivas sustentáveis.

## 2.4. Business Marketing

O *Business Marketing*, também conhecido como Marketing Empresarial ou Industrial, é a especialidade do marketing dedicada aos consumidores organizacionais (empresas, instituições com fins lucrativos ou não lucrativos, órgãos governamentais e revendedores), que compram produtos e serviços não só para uso próprio, mas principalmente para a produção de outros bens e serviços destinados ao mercado de consumo (consumidores individuais e famílias). Reeder (1991) define:

*“Marketing Industrial é a atividade humana dirigida à satisfação das necessidades e desejos das organizações, mediante processos de troca.”* (p. 7)

As empresas que atuam no *Business Marketing* atendem o maior de todos os mercados; o valor das transações neste mercado supera, de maneira significativa, o valor das transações no mercado de bens de consumo (Hutt & Speh, 1995, p. 3).

Tendo em vista a importância econômica que esses mercados representam, torna-se necessário estudar com maior profundidade suas especificidades e características diferenciadoras.

Um primeiro aspecto fundamental a se considerar é o fato de a demanda de bens e serviços industriais ser derivada da demanda de bens e serviços de consumo. Assim, as compras dos consumidores industriais serão reflexo de suas próprias expectativas sobre a futura demanda para seus próprios bens e serviços, tornando a influência organizacional extremamente importante na decisão de compra.

O produto, por sua vez, é complexo, o que pode levar a uma orientação excessiva para este, deixando o consumidor em um segundo plano, e inibindo a necessária flexibilidade para responder às suas necessidades, isto é, tentando mudar o consumidor para que este se adapte ao produto.

E. Raymond Corey (1978) salienta que, no *Business Marketing*, o produto é uma variável, e não um dado, e estabelece quatro conceitos chave para entender a natureza da seleção de mercados industriais e do planejamento de produtos:

- a) As decisões básicas e mais importantes no planejamento da estratégia empresarial são aquelas relacionadas com a escolha do mercado ou mercados a atender. Tudo o mais é consequência;
- b) A forma do produto é uma variável, e não um dado, no desenvolvimento da estratégia de marketing. Em outras palavras, várias opções de produtos devem ser avaliadas, e selecionada a que melhor atende às necessidades de um mercado em particular.
- c) O produto é o que ele faz. É o pacote total de benefícios que o consumidor recebe quando compra. Isso inclui não somente a utilidade funcional do produto, mas também assistência técnica, garantia de suprimento, serviço, e uma série de relacionamentos pessoais e técnicos entre as organizações compradoras e vendedoras.
- d) O produto terá diferentes significados para diferentes consumidores, o que é muito importante para a seleção dos mercados e para a fixação de preços.

Webster (1991) resume a discussão a respeito dos aspectos únicos da estratégia de produtos em mercados industriais, afirmando que *“no marketing industrial o produto não é uma entidade física per se. Ao invés disso, o produto é um conjunto de relações, econômicas, técnicas e pessoais entre os compradores e vendedores.”* (p. 15)

Essa definição remete a uma terceira dimensão, única do mercado industrial, a interdependência entre comprador e vendedor. Dessa forma, a venda em si, embora seja crucial, é somente um ponto no relacionamento contínuo entre as organizações compradoras e vendedoras, Esta interdependência torna o estabelecimento de relacionamentos estáveis entre a empresa, seus consumidores e fornecedores, a regra fundamental de sobrevivência para organizações que atuam neste tipo de mercado.

A quarta e última dimensão específica do marketing industrial é a complexidade do processo de compras. Essa complexidade pode ser explicada pela presença de vários fatores: a influência da própria organização formal; o grande número de pessoas envolvidas, tanto por parte da organização compradora quanto da vendedora; os complexos fatores técnicos e econômicos que devem ser considerados; o ambiente onde a empresa opera; os elevados valores freqüentemente envolvidos nas transações.

Devido a essa complexidade, a relação entre a estratégia de marketing e a resposta de compra fica muito mais difícil de ser estabelecida, devido principalmente ao tempo, geralmente longo, decorrido entre o esforço de marketing e a resposta daí resultante. A influência das forças organizacionais e do grupo exercem um papel preponderante no entendimento do processo de compras, e por isso merece uma abordagem mais aprofundada, que é apresentada a seguir.

#### 2.4.1. Centro de Compras

O conceito do Centro de Compras, também chamado de Unidade de Tomada de Decisão (UTD), permite uma melhor compreensão do papel das forças de grupo no comportamento do comprador organizacional.

O Centro de Compras, que inclui todos os membros da organização envolvidos na decisão de compra, é *“uma unidade de decisão informal, interdepartamental, na qual o principal objetivo é a aquisição, disseminação e processamento de informações relevantes, relativas a compra.”* ( Spekman & Stern em Hutt & Speh – 1995, p. 104). O tamanho do Centro de Compras varia, mas em média inclui mais de quatro pessoas por compra. O número de pessoas envolvidas em todos os estágios de uma compra pode chegar a 20. (McWilliams, Naumann and Scott, 1992)

A composição da Unidade de Tomada de Decisão pode variar de uma compra para a outra, e não consta no organograma das organizações. Um grupo de compras desenvolve-se durante o processo de compras em resposta às



necessidades de informação requeridas pela situação específica da compra. Como a compra organizacional é um processo, não um ato isolado, diferentes pessoas são importantes para esse processo em suas diferentes fases. Por exemplo, um engenheiro projetista pode exercer influência significativa no início do processo de compras, quando as especificações de um produto estão sendo estabelecidas, enquanto outras pessoas têm maior influência nas fases finais do processo.

É interessante notar que um estudo comparativo a respeito do comportamento organizacional de compras mostrou uma similaridade muito grande nos quatro países pesquisados – Estados Unidos, Reino Unido, Austrália e Canadá – com respeito ao envolvimento de vários departamentos no processo de compra. (Banting, Ford, Gross and Holmes, 1995)

Os integrantes do Centro de Compras assumem diferentes papéis durante o processo de compras. Eles podem ser usuários, filtros, influenciadores, decisores e compradores. (Webster & Wind 1972, p. 77)

**Usuários** são as pessoas que estarão utilizando o produto em questão. A influência dos usuários na decisão de compra pode variar de irrelevante a extremamente importante. Em alguns casos os usuários iniciam a ação de compra, requisitando o produto, chegando até a desenvolver suas especificações.

Os **Filtros** controlam as informações a serem analisadas pelos outros membros da UTD. O controle das informações pode ser conseguido por meio da disseminação de impressos, como catálogos ou propagandas, ou controlando qual vendedor irá falar com qual membro do Centro de Compras.

Os **Influenciadores** afetam a decisão de compra, fornecendo informação para a avaliação de alternativas ou estabelecendo especificações. Normalmente, o pessoal técnico – engenheiros, controle de qualidade, pesquisa e desenvolvimento – tem influência significativa no processo de compra. Algumas vezes, pessoal externo à organização pode assumir esse papel. Para compras



de alta tecnologia, consultores técnicos geralmente exercem esse papel, e aumentam o número de alternativas a serem consideradas.

Os **Decisores** são os indivíduos que realmente tomam a decisão de compra, tendo ou não a autoridade formal para fazê-lo. A identidade do decisor é a de mais difícil determinação: compradores podem ter a autoridade formal para comprar, mas a decisão de compra pode ser tomada, na realidade, pelo Presidente da organização. O papel de decisor pode ser exercido por um engenheiro projetista, ao desenvolver um conjunto de especificações que só um fabricante pode atender.

O **Comprador** tem a autoridade formal para selecionar um fornecedor e implementar todos os procedimentos relacionados a assegurar o fornecimento do produto. O poder do comprador, normalmente, é usurpado pelos membros mais poderosos da organização. O papel de comprador, muitas vezes, limita-se a executar as funções burocráticas associadas a uma ordem de compra. Um estudo do processo de compra de componentes feito pela Scientific American, Inc. (*How Industry Buys* 1969 - p.1-5) mostrou que o comprador exercia a função de decisor em apenas metade dos processos de seleção de um produto ou fornecedor.

O comprador assume uma posição de poder no Centro de Compra, quando a decisão está em um estágio avançado, isto é, quando as especificações do produto estão estabelecidas e as organizações vendedoras já estão qualificadas. Da mesma maneira, a área de compras é dominante no processo, em situações de compra repetitivas, devido ao seu conhecimento da dinâmica dos fornecedores e relações mais próximas com os fornecedores individuais, sem esquecer que os gerentes de compras muitas vezes assumem um papel central na avaliação da capacidade e performance dos fornecedores.

Baseado na pesquisa de Banting, Ford, Gross and Holmes (1995), Jackson Jr. (1984) recomenda a seguinte estratégia: *“Os esforços de marketing irão depender de quais indivíduos do centro de compras são mais importantes para uma dada decisão. Uma vez que a engenharia e produção são mais influentes*

*na decisão de seleção de produtos, a elas devem ser vendidas as características dos produtos. Por outro lado, como a área de compras é mais influente na decisão de seleção do fornecedor, a ela devem ser vendidas as características da organização vendedora.”*

Não se deve esquecer, jamais, que são indivíduos, e não organizações, que tomam as decisões de compra. Cada membro da UTD tem uma personalidade única, um conjunto particular de experiências, uma função específica na organização, e uma percepção particular de como atingir os objetivos pessoais e da organização. Pesquisa realizada por Quiston e Dickson (1991) mostra que os membros da organização que acreditam ter um papel importante no processo de compras participam mais ativamente, acabando por exercer uma maior influência no processo decisório que os demais membros. Assim, para entender o processo de compra de uma organização, deve-se estar atento às percepções individuais de cada indivíduo componente do Centro de Compra, em cada situação particular.

Como uma pessoa pode assumir todos os papéis em uma determinada situação de compra, ou diferentes indivíduos podem assumir diferentes papéis, entender e mapear os Centros de Compras, torna-se uma tarefa extremamente complexa e difícil, mas que, se devidamente executada, pode levar a organização a uma posição de vantagem competitiva.

#### 2.4.2. Business Marketing e Gestão Estratégica

Pelo exposto anteriormente, pode-se concluir que o *Business Marketing* está muito mais próximo da Administração Geral que o Marketing de Consumo, onde ajustes do “marketing mix” podem ser feitos de forma relativamente simples e independente. O Marketing Industrial tem uma relação muito próxima com a estratégia corporativa, definindo os mercados de atuação, adequando a oferta à demanda e ajustando o conjunto de elementos (segmentação, política de produto, política de preços, distribuição e promoção), que deverá conter a diferenciação básica necessária para garantir o bom desempenho da empresa.

Jüttner e Wehrli (1994) focalizam a relação entre a perspectiva do *Business Marketing* e a perspectiva das capacidades e competências, ressaltando inicialmente que existe uma aparente contradição entre ambas, já que a primeira procura definir as estratégias competitivas com visão externa de curto prazo, e a segunda busca essa definição com visão interna de longo prazo.

A vantagem competitiva em um ambiente dinâmico não será única, mas será formada por uma série de vantagens temporárias obtidas ao longo do tempo. A empresa deve ser projetada para atender demandas de produtos mutáveis, ao mesmo tempo que concentra suas ações no desenvolvimento contínuo a longo prazo e na consolidação de uma base estável de competências.

Segundo os autores, nesta situação, a vantagem competitiva será gerada por elementos internos, que podem ser divididos em recursos e competências.

Os recursos são todos os insumos dos processos do negócio. O valor de cada recurso será determinado pela sua contribuição ao *mix* de recursos e pelas características da empresa.

As competências resultam da combinação dos vários recursos. Sua formação e qualidade dependerão da capacidade da empresa em integrar os recursos e da variedade de recursos disponíveis. As competências são a base e a fonte da vantagem competitiva.

Para gerar efetivas vantagens competitivas, as competências e recursos devem atender as seguintes condições:

- a) Serem heterogêneas em relação aos concorrentes;
- b) Serem características, de forma a limitar a concorrência por imitação ou substituição;
- c) Serem imperfeitamente transferíveis, permitindo, assim, seu controle pela empresa;
- d) Serem limitantes da concorrência, pela geração de diferentes expectativas sobre o seu futuro.

O enfoque de competências difere do enfoque de marketing pela sua visão não só dos mercados existentes, mas da criação de novos mercados, mediante a alavancagem de competências para obter a melhor vantagem competitiva. As competências têm que ser transferidas para os produtos / serviços e se transformar em benefícios percebidos pelos consumidores. Assim, a combinação de recursos gera competências, e estas são a base para o desenvolvimento de produtos, cuja venda gera recursos e informações para desenvolver novos recursos.

Nesta visão, o *Business Marketing* desempenha a função de facilitador nas trocas de valor internas e externas, seja na compra ou desenvolvimento de recursos, seja no desenvolvimento de competências, ou na venda de produtos. Durante essas trocas, ao longo do tempo, a empresa aprende e torna-se capaz de desenvolver novas competências dinamicamente, passando a ser uma organização inovadora.

De forma geral, a perspectiva baseada em competências transforma o diálogo da empresa com o ambiente externo em competências internas, permitindo estratégias dinâmicas, as quais combinam a sustentação de uma competência base, com a flexibilidade de buscar e criar novas oportunidades de mercado.

#### 2.4.3. Segmentação no Business Marketing

As organizações que atuam junto ao setor empresarial (pessoas jurídicas) defrontam-se com um mercado composto de muitos tipos de clientes organizacionais, com necessidades diferentes. Somente quando este mercado agregado é decomposto em categorias compreensíveis, o estrategista de marketing pode responder prontamente a suas necessidades únicas.

A segmentação de mercado e o posicionamento ocupam o centro do processo que envolve o marketing estratégico, o qual se apoia nos princípios do marketing direcionado (target marketing), que, por sua vez, se contrapõe ao marketing de massa e ao de variedade de produto. *“Contrariamente ao que propõem estas duas últimas modalidades, o marketing direcionado envolve um*



*processo de escolha de bases de segmentação de mercado e a seleção de segmentos como alvo de ação específica". (Toledo, 1991)*

Assim sendo os termos segmentação de mercado e posicionamento não podem estar dissociados da essência da discussão do marketing estratégico, o qual busca a conciliação entre os objetivos e recursos da empresa com as oportunidades do mercado em mudança. Essas oportunidades, por sua vez, são o resultado da identificação de segmentos atrativos (atratividade) e da posição competitiva da empresa, para obter e manter vantagem competitiva.

Segundo Clifford & Cavanagh (1985, P.53), *"empresas com elevadas taxas de crescimento conseguem esse feito, ao identificar e satisfazer as necessidades de certos tipos de clientes, não todos os clientes, para determinados tipos de produtos e serviços, não todos os produtos ou todos os serviços. Os acadêmicos chamam isso de segmentação, os empreendedores de senso comum."*

De acordo com Barroso de Siqueira (1997 p. 99), *"a segmentação de mercado objetiva determinar diferenças entre grupos de compradores, separando-os em estratos ou segmentos, de forma que a empresa possa desenvolver seus esforços para a escolha daqueles mercados onde sua atenção se concentrará, determinando, conseqüentemente, uma política competitiva"*.

O mercado empresarial consiste de três grandes grupos: empresas privadas, instituições e governo. Quer se escolha operar com um ou com todos os grupos, encontrar-se-ão diferenças entre as organizações, estruturas de compras, e estilos de decisão. Cada grupo possui vários segmentos; cada segmento pode ter necessidades específicas, requerendo, portanto uma estratégia de marketing diferenciada. A empresa que conhece as necessidades dos vários segmentos do mercado está melhor equipada para isolar as oportunidades de marketing e responder a elas com um programa de marketing mais efetivo.



Para isso é preciso saber como selecionar e avaliar os segmentos do mercado organizacional/empresarial. Para tanto tratar-se-á, inicialmente, dos requisitos e dos benefícios para uma segmentação bem sucedida para, a seguir, explorar as bases específicas sobre as quais o mercado empresarial pode ser segmentado, explorado e avaliado.

#### 2.4.3.1. Segmentação - Requisitos e Benefícios

Um segmento de mercado é *“um grupo de clientes atuais e potenciais, com algumas características comuns que são relevantes para explicar e prever a resposta a um estímulo de marketing do ofertante.”* (Wind e Cardozo, 1974)

Uma vez que teoricamente qualquer mercado composto de mais de uma organização compradora potencial pode conceitualmente ser dividido ou segmentado, as áreas de marketing precisam entender os requisitos para uma segmentação bem sucedida e os benefícios dela provenientes.

##### 2.4.3.1.1. Requisitos

Segundo Hutt & Speh (1995, p.161-162) existem quatro critérios básicos para se avaliar a validade de um segmento de mercado.

- **Mensurabilidade** : Grau em que informações sobre as características particulares dos compradores existem ou podem ser obtidas;
- **Acessibilidade**: Grau em que a empresa pode efetivamente focar seus esforços de marketing no segmento escolhido;
- **Substancialidade** : Grau em que os segmentos são grandes ou rentáveis o suficiente para valer a pena tratá-los com uma política de marketing diferenciada; e
- **Compatibilidade** : Grau em que as potencialidades da organização vendedora são compatíveis com o ambiente tecnológico e competitivo, do mercado atual e futuro, em termos de marketing e de negócios.

Dessa forma, a proposta da segmentação consiste em identificar grupos de organizações compradoras que sejam suficientemente grandes e suficientemente únicas para justificar uma estratégia de marketing diferenciada.

#### 2.4.3.1.2. Benefícios

Se os requisitos para uma segmentação efetiva forem satisfeitos, vários benefícios são obtidos pelas empresas.

Primeiro, o simples fato de tentar segmentar o mercado torna as empresas mais atentas às necessidades únicas dos segmentos. Muitas vezes, segmentos identificados estão sendo negligenciados ou servidos inadequadamente pelos concorrentes.

Em segundo lugar, o conhecimento das necessidades de um segmento de mercado em particular ajuda a focar os esforços no desenvolvimento de produtos, desenvolver estratégias mais rentáveis de precificação, selecionar canais de distribuição apropriados, desenvolver propaganda direcionada e treinar e posicionar corretamente a equipe comercial.

Por último, a segmentação é valiosa como guia, para alocar com maior eficiência e eficácia os recursos de marketing disponíveis.

#### 2.4.3.2. Critério para Escolha de Variáveis de Segmentação

Variáveis de Segmentação são características do cliente associadas às diferentes respostas aos esforços de marketing. De acordo com Webster (1991, p.82), a seleção dessas variáveis deve seguir três critérios.

Primeiro, a variável deve ser **mensurável**, do contrário o sistema não será operacional.

Segundo, a variável de segmentação deve ser **relevante para um grupo substancial de clientes**, isto é, a característica escolhida deve ser pertinente a

diversos clientes e deve relacionar-se às diferenças de resposta aos esforços de marketing. Resumindo, os segmentos resultantes deveriam ser suficientemente grandes para garantir a atenção e suficientemente diferentes para merecer uma estratégia de marketing distinta.

Finalmente, a variável escolhida precisa **ter relevância operacional para a estratégia de marketing**. Diferenças identificadas entre os compradores devem relacionar-se a diferenças entre preferências e comportamento de compra que requerem uma abordagem de marketing diferenciada, envolvendo, entre outros, produtos específicos, precificação seletiva, canais de distribuição alternativos e diferentes abordagens de vendas.

Uma segmentação efetiva criará segmentos que contenham clientes bastante homogêneos e, igualmente importantes. Os segmentos serão tão diferentes entre si quanto possível. Dentro deste enfoque, um segmento poderá ser composto de muitas empresas, algumas empresas e, no limite, por uma única empresa.

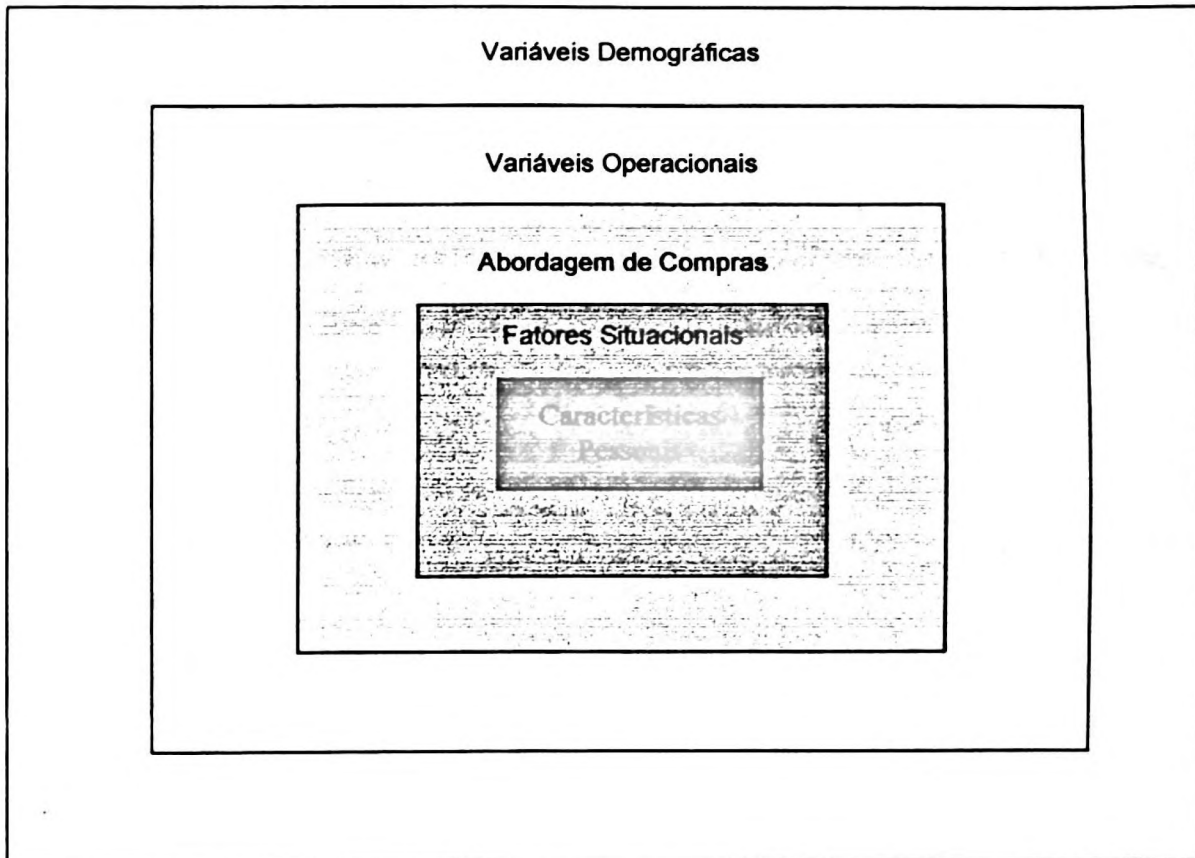
#### **2.4.3.3. Bases para a Segmentação de Mercados Industriais**

Enquanto o marketing de bens de consumo está interessado no perfil comportamental dos indivíduos - demografia, estilo de vida, benefícios procurados - o marketing industrial está interessado no perfil das organizações - tamanho, utilização - e na organização de compras - estilo de decisão, critérios. Assim, o mercado empresarial pode ser segmentado em diversas bases, que de uma maneira genérica podem ser classificadas em duas grandes categorias: macrosegmentação e microsegmentação.

##### **2.4.3.3.1. A Abordagem de Bonoma e Shapiro**

Bonoma e Shapiro (1983) desenvolveram uma abordagem detalhada para a segmentação do mercado industrial. Sua argumentação é que a distinção pura e simples entre macrosegmentos e microsegmentos deixa de lado variáveis de

segmentação importantes. Sua abordagem advoga a segmentação com base nos dados demográficos, variáveis operacionais, abordagem de compras, fatores situacionais e características pessoais como mostrado na figura 4, a seguir.



Fonte: Thomas V. Bonoma and Benson P. Shapiro - Segmenting the Industrial Marketing - p.10

Figura 5 - Abordagem de Segmentação de Bonoma e Shapiro

Para eles, a macrosegmentação está basicamente ligada às variáveis demográficas, enquanto a microsegmentação deve basear-se nas características pessoais, isto porque a distinção entre as variáveis chamadas operacionais, abordagem de compras e fatores situacionais são de difícil operacionalização.

Incluídos nas variáveis demográficas das organizações estão:

- Tamanho
- Ramo de Atividade
- Localização Geográfica

Estas variáveis são facilmente mensuráveis, e muitas vezes têm relação direta com as necessidades das organizações compradoras e padrões de utilização.

Entre as variáveis operacionais estão:

- Tecnologia
- Situação usuário/não usuário
- Capacidade operacional, técnica e financeira do cliente.

Todas essas variáveis são de extrema relevância para o processo de segmentação.

A abordagem de compras, contempla os seguintes aspectos:

- Organização da Função Compras
- Estrutura de Poder do Centro de Compras ou Unidade de Tomada de Decisão
- Natureza do relacionamento com as organizações vendedoras
- Políticas Gerais de Compras
- Critérios de Compra

Já os fatores situacionais relacionam-se aos seguintes aspectos:

- Urgência da Compra
- Aplicação Específica do Material
- Tamanho do Pedido.

As características pessoais dos membros da Unidade de Tomada de Decisão, constituem o último grupo de variáveis para segmentação e incluem:

- Motivação do Comprador
- Estratégias pessoais para redução do risco
- Percepções Individuais
- Empatia entre vendedores e compradores



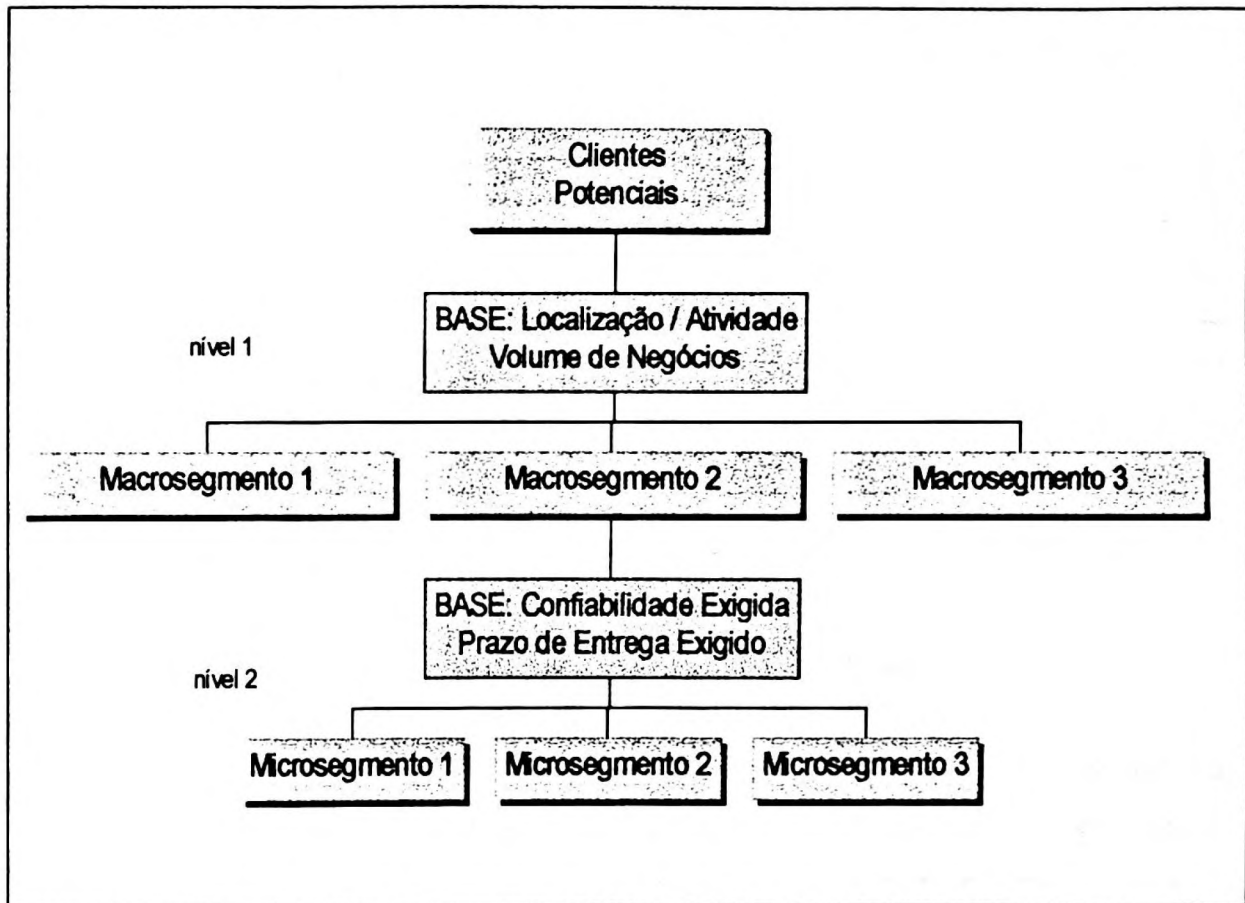
Esta abordagem parte do geral para o específico, com vantagens no que diz respeito a custos, uma vez que evita despender recursos na análise de segmentos que, já em nível macro, não apresentem suficiente atratividade. Ela traz uma sólida contribuição para uma melhor compreensão do processo de segmentação do mercado industrial, uma vez que reúne idéias importantes em um ferramental útil para as empresas. Além disso, é consistente com a visão da compra/venda como um processo integrado, enfatizando a relação comprador/vendedor como a unidade básica de análise no estudo do marketing empresarial.

O ponto que parece ter sido esquecido nesta abordagem é uma consideração mais cuidadosa sobre o processo decisório, que ocorre na Unidade de Tomada de Decisão das organizações, especialmente a natureza das relações interpessoais entre os membros da UTD. Bonoma e Shapiro incluem a UTD no que eles chamam de estrutura de poder, no âmbito da abordagem de compra. Para Webster (1991, p.99), porém, *“seria mais apropriado tratá-la como uma variável específica de segmentação, mais identificada com os aspectos da microsegmentação, já que não se trata somente de uma característica da organização, mas também de um fenômeno social e psicológico caracterizando os diversos atores.”* Sob tal perspectiva, as variáveis concernentes a relações interpessoais, tanto dentro da UTD como entre os representantes das organizações vendedora e compradora, são suficientemente importantes para serem analisadas isoladamente, devendo ser incluídas, com mais propriedade, entre as características pessoais e fatores situacionais, ao invés de colocadas junto com outras características da organização compradora.

#### 2.4.3.3.2. A Abordagem da Macro e Microsegmentação

Outra abordagem de segmentação do mercado de bens/serviços empresariais foi desenvolvida por Wind e Cardozo (1974), e propõe uma abordagem de dois estágios: (1) identificar macrosegmentos significativos e então (2) dividir os macrosegmentos em microsegmentos, conforme a figura 5, abaixo.

Um dos benefícios dessa abordagem de dois estágios, da mesma forma que na abordagem de Bonoma e Shapiro, é a redução dos gastos com pesquisa de marketing, que podem ser conduzidas de maneira mais efetiva, concentrando esforços apenas naqueles macrosegmentos que apresentem potencial suficiente para merecer uma análise mais detalhada.



Adaptado de : Gary L. Lilien e Philip Kotler - *Marketing Decision Making; A model-building approach*

Figura 6 - Uma Hierarquia de Segmentação do Mercado Industrial

A **macrosegmentação** está baseada nas características da organização compradora e na situação de compra, dividindo, então, o mercado em função de tais características, como tamanho, ramo de atividade, localização geográfica ou estrutura organizacional. Tal tipo de segmentação normalmente reflete-se em uma organização da área de marketing dos ofertantes composta por vários gerentes, cada um responsável por oferecer os produtos da empresa para uma categoria específica de clientes.

As variáveis para a macrosegmentação podem ser de vários tipos, conforme apresentado na tabela 3 abaixo.

Variáveis	Desdobramentos
<b>Características das Organizações Compradoras</b>	
Porte da Empresa (escala de operações)	Pequena, Média ou Grande - baseada em vendas ou n.º de empregados
Localização Geográfica	Regiões, Estados, etc..
Potencial de Compras	Não Usuário, Pequeno Usuário, Usuário Moderado, Grande Usuário
Estrutura de Compras	Centralizada, Descentralizada
<b>Aplicação do Produto/Serviço</b>	
Categoria	Matéria Prima, Manutenção, Serviço
Mercado Final Atendido	Empresarial, Bens de Consumo, Serviços
Valor Utilitário do Produto	Alto, Médio, Baixo
<b>Características da Situação de Compras</b>	
Tipo de Situação de Compras	Compra Nova, Recompra Modificada, Recompra Direta.
Estágio do Processo de Decisão de Compra	Estágios Iniciais, Estágios Finais

Adaptado de: Michael D. Hutt and Thomas W. Speh - *Business Marketing Management* - The Dryden Press - 1995, p. 166

Tabela 3 - Bases para a Macrosegmentação

Os macrosegmentos definem os mercados-alvo. As características citadas podem ser adequadas para explicar as diferenças no comportamento de compra. Nesse caso, a microsegmentação pode ser desnecessária. A organização vendedora pode, então, seguir uma estratégia de marketing concentrado ou diferenciado com esses macrosegmentos. Informações para a macrosegmentação normalmente estão disponíveis em fontes secundárias, como o Anuário Brasileiro de Estatística (IBGE) e outros, exigindo um baixo dispêndio de recursos.

Já a **microsegmentação** requer conhecimento mais detalhado do mercado, focando principalmente as características das Unidades de Tomada de Decisão (UTD) dentro dos macrosegmentos. Dessa forma, dentro de um dado segmento, definido pelas variáveis de macrosegmentação (ramo de atividade, tamanho e localização geográfica, entre outros), microsegmentos podem ser

identificados pela composição de suas UTDs, critérios de compra utilizados, percepção de risco e atitudes com relação às organizações vendedoras.

As bases para a microsegmentação, por sua vez, podem ser classificadas como na tabela 4 abaixo.

<b>Variáveis</b>	<b>Desdobramentos</b>
Nível de Organização do Comprador	Organizado, Não Organizado
Critério Chave de Compra (Benefícios)	Qualidade, Entrega, Reputação do Ofertante
Estratégias de Compra	Otimizadora, Satisfatória
Estrutura da Unidade de Tomada de Decisão	Principais participantes da decisão
Importância da Compra	Alta, Média ou Baixa Importância
Atitude frente ao vendedor	Favorável, Indiferente, Desfavorável
Inovatividade da Organização	Inovadora, Seguidora, Conservadora
<b>Características Pessoais</b>	
Demográficas	Idade, Educação, Cultura
Estilo de Decisão	Tomador de Risco, Averso ao Risco
Confiança	Alta, Média, Baixa
Responsabilidade do Cargo	Comprador, Engenheiro Industrial, Engenheiro de Projetos, etc..

Adaptado de: Michael D. Hutt and Thomas W. Speh -*Business Marketing Management* - The Dryden Press - 1995, p. 172

Tabela 4 - Bases para a Microsegmentação

A microsegmentação tem implicações estratégicas em todos os pontos do planejamento de marketing, seja ao nível promocional, seja com relação ao refinamento de produtos, preços e canais de distribuição. Decisões influenciadas pelas diferenças entre segmentos no estágio micro incluem a seleção dos indivíduos a serem abordados, desenho da abordagem de vendas - para salientar aspectos específicos dos produtos que sejam relevantes para os indivíduos que tomam a decisão - seleção de mídia para atingir os influenciadores, a estimativa do esforço de vendas requerido em função do risco percebido etc..

#### 2.4.3.3.3. A Nova Abordagem de Shapiro

Mais recentemente, Shapiro e Slywotzky (1995) desenvolveram nova abordagem, que contempla tanto aspectos de macro, quanto de microsegmentação, enfatizando o nível de relacionamento que se estabelece entre fornecedor e cliente, em função das necessidades (benefícios) deste último, e suas características em termos de poder de barganha e grau de dependência.

Em sua concepção, as empresas não podem mais analisar sua posição no mercado com base em unidades comercializadas e no volume de receitas em relação ao total. **As empresas existem para gerar lucros, e não para gerar vendas** e, além disso, esse tipo de medida reflete o desempenho passado, podendo levá-las a superestimar o futuro. Para compreender como será o crescimento futuro de uma empresa e sua trajetória de lucros, é preciso olhar, com visão mais analítica, como está composta sua fatia de mercado. A pergunta a ser feita é : “Qual é a qualidade de nossa fatia de mercado?”. Em outras palavras, deve-se investigar quantos clientes “bons” e quantos clientes “ruins” constituem esta fatia do mercado.

Para Shapiro (1995), ‘bons’ clientes são aqueles que, com suas decisões de compra provocam um impacto positivo sobre o futuro valor de mercado da empresa. A qualidade de um cliente pode ser avaliada com relação aos seguintes fatores: o ritmo de crescimento de suas compras, o lucro médio gerado por suas compras, sua fidelidade, o fato de serem ou não clientes de longa data e, finalmente, seu poder de influência sobre outros clientes.

Uma fatia de mercado de alta qualidade é aquela que tem um número elevado de clientes rentáveis, com compras em crescimento acelerado, antigos e influentes em seu meio. A participação de má qualidade, ao contrário, tem um predomínio de clientes com expansão mais lenta ou até redução dos negócios e compras, pouco lucrativos e sem grande influência em seu meio.



A preocupação das empresas deve, segundo esse enfoque, estar voltada para conhecer, monitorar e influenciar a qualidade de seus compradores, sempre tentando induzir o aumento da qualidade de sua carteira, de maneira a assegurar sua perpetuação.

Nesse contexto, Shapiro propõe uma classificação para os clientes, que foi adaptada para uma melhor compreensão, baseada em duas dimensões: preço líquido recebido (deles) e custo de servi-los.

- **Clientes de Elite** - Têm alto custo de servir, porém estão dispostos a pagar preços altos.
- **Clientes Barganhistas** - São altamente sensíveis a preços e relativamente insensíveis em relação a custo e qualidade. Estes clientes poderiam ser servidos a custos inferiores aos dos clientes fiéis.
- **Clientes Receptivos** - Estão dispostos a aceitar preços altos, seja porque o produto comprado tem valor utilitário insignificante para justificar negociações mais duras em torno do preço, seja porque o produto é imprescindível para suas operações. Há ainda aqueles para os quais o custo de mudança de fornecedor é proibitivo, preferindo ficar como fornecedor atual independentemente do preço cobrado.
- **Clientes Competitivos** - Exigem e freqüentemente obtêm produto da mais alta qualidade, o melhor serviço e preços baixos. Compradores competitivos são geralmente poderosos. Pelo fato de realizarem compras em grandes quantidades possuem poder de barganha com os fornecedores para negociar preços e obter mais serviços.

A figura 6, a seguir mostra graficamente a segmentação dos clientes segundo sua qualidade.

**CUSTO DE ATENDER**

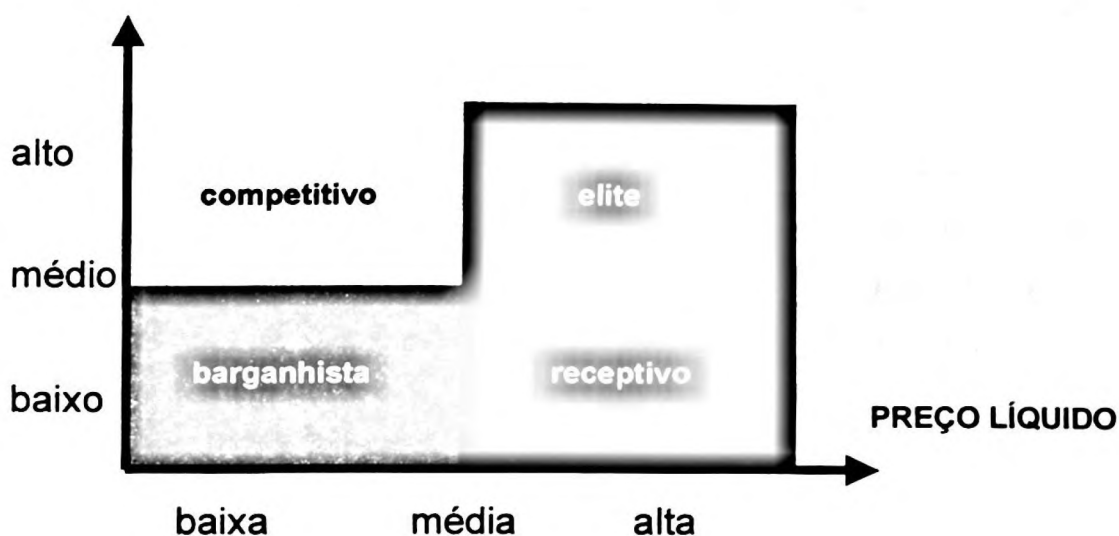


Figura 7 - Classificação dos Clientes Segundo sua Qualidade

Essa abordagem é muito interessante, porém requer um profundo conhecimento dos clientes, e sua aplicabilidade só é possível de dentro das empresas, ficando comprometida para o caso de análises independentes, como é o caso do trabalho em questão.

## 2.5. A Orientação Para o Mercado

Em contraste com o conceito de marketing, focalizado nos consumidores, a orientação de mercado envolve um foco duplo, tanto nos consumidores como nos concorrentes. A orientação de mercado não é, portanto, a mesma coisa nem uma forma diferente nem a implementação do conceito de marketing. Ao contrário, deve ser conceitualizada como suplementar ao conceito de marketing. Hunt e Morgan (1995) caracterizam a orientação de mercado como sendo:

- a) A busca constante de informações sobre consumidores e concorrentes atuais e potenciais;
- b) A análise sistemática da informação, com o propósito de desenvolver o conhecimento do mercado;

c) O uso sistemático desse conhecimento para guiar o reconhecimento, compreensão, criação, seleção, implementação e modificação de estratégias.

Os autores propõem, ainda, que a orientação de mercado seja considerada um tipo de modelo de organização que, se adotado e implementado, pode, ao longo do tempo, ser absorvido culturalmente pela organização. Ela é, dessa forma, intermediária entre a estratégia do negócio e a filosofia cultural dominante no mesmo negócio.

Ajay K. Kohli e Bernard J. Jaworski (1990) definem:

*“Orientação de mercado é a geração de inteligência de mercado em toda a organização, relativa às necessidades atuais e futuras dos consumidores, a disseminação desta inteligência através dos departamentos e a reação de toda a organização a ela.”* (p. 6)

Os autores ressaltam que, embora o conceito de marketing seja parte fundamental da disciplina de marketing, muito pouca atenção tem sido dada à sua implementação. Segundo eles, o conceito de marketing é essencialmente uma filosofia de negócios, um ideal, que pode ser contrastado com sua implementação. Consideram que a orientação de mercado significa a implementação do conceito de marketing e que uma organização orientada para o mercado será aquela cujas ações forem consistentes com o conceito de marketing.

John C. Narver e Stanley F. Slater (1990) também analisaram o conceito de orientação de mercado. Segundo eles “a orientação de mercado é o coração do marketing moderno e da estratégia.” (p. 20). Segundo eles:

*“A orientação de mercado é a cultura organizacional que melhor gera, de maneira eficiente e eficaz, os comportamentos necessários à criação de valor superior para os consumidores e, conseqüentemente, de desempenho superior contínuo para o negócio.”* (p. 21)

Conforme Narver e Slater, a orientação de mercado é composta de três componentes comportamentais – orientação para o consumidor, orientação para os concorrentes e coordenação inter-funcional – e de dois critérios de decisão - foco no longo prazo e rentabilidade. Os três componentes comportamentais compreendem as atividades de aquisição e disseminação de informações de mercado e a criação coordenada de valor para o consumidor.

A orientação para o consumidor exige que o vendedor entenda toda a cadeia de valor do consumidor, não apenas como ela é hoje, mas como ela deve se desenvolver no tempo, sujeita que está à dinâmica interna e externa do mercado. A orientação para os concorrentes significa entender as forças e fraquezas de curto prazo, bem como as capacidades de longo prazo e as estratégias dos concorrentes atuais e potenciais. A coordenação inter-funcional é a utilização coordenada dos recursos da organização para criar valor superior para os consumidores alvo. Cada ponto na cadeia de valor do comprador representa uma oportunidade para que o vendedor crie valor para aquele, portanto, qualquer pessoa, em qualquer função na organização vendedora pode potencialmente contribuir para a criação de valor para os consumidores.

A orientação de mercado tem eficiências de escala e provavelmente tornar-se-á mais efetiva com o passar do tempo. Os empregados aprendem a ser orientados para o mercado não através da leitura de manuais, mas associando-se com outros funcionários que já têm esse comportamento. Há, por consequência, boas razões para acreditar que uma organização efetivamente orientada para o mercado pode gozar de uma vantagem competitiva sustentável e desempenho financeiro superior a longo prazo. (Hunt e Morgan, 1995)

Segundo Shapiro (1988), a orientação de mercado representa um conjunto de processos envolvendo todos os aspectos da organização, e significa muito mais do que estar próximo ao consumidor. O autor considera que três características tornam uma organização orientada para o mercado:

a) *Disponibilidade de informações sobre as mais importantes influências de compra em todas as funções corporativas;*

Uma organização só pode ser orientada para o mercado se entender completamente seus mercados e as pessoas que decidem a compra de seus produtos e serviços. A seleção dos consumidores deve envolver todas as funções operacionais.

b) *Tomada de decisões estratégicas e táticas de forma inter-funcional e inter-divisional.*

Uma parte importante da orientação para o mercado é a forma como as diferentes áreas da organização se relacionam umas com as outras.

c) *Tomada de decisões nas divisões e funções de forma bem coordenada e com senso de compromisso em sua execução.*

Quando os implementadores participam do planejamento, o compromisso será forte e claro.

Jaworski e Kohli (1993), e Narver e Slater (1990), afirmam que a orientação de mercado de um negócio é um importante determinante de seu desempenho e rentabilidade, independentemente da turbulência que possa haver no mercado, da intensidade da concorrência e da turbulência tecnológica do ambiente onde a empresa opera. Mais ainda, como a orientação de mercado é intangível, não pode ser comprada, tem estrutura socialmente complexa, tem componentes intimamente conectados e torna-se mais efetiva ao longo do tempo, ela pode gerar vantagem competitiva sustentada e um desempenho financeiro superior a longo prazo.

A orientação de mercado produzirá uma vantagem competitiva apenas se for rara entre os concorrentes. Se todos eles a adotarem e implementarem igualmente bem não haverá vantagem comparativa para nenhum deles. Os estudos realizados demonstram que, na prática, ela é rara, e por isso um determinante importante da rentabilidade.

Com base em revisão bibliográfica da evolução do conceito de Marketing nos últimos 35 anos e em uma pesquisa de campo com 64 administradores, Kohli e Jaworski (1990) concluíram que o elemento central da orientação de mercado é



o foco no cliente, que envolve a obtenção de informações de todas as fontes possíveis sobre suas necessidades e preferências atuais e futuras e sobre as forças ambientais que as impactam e o desenvolvimento de ações baseadas nessas informações e análises. O segundo aspecto fundamental é o marketing coordenado, sustentado no fato que a orientação de mercado não é responsabilidade apenas do departamento de marketing, mas de toda a organização. É fundamental que todos os departamentos conheçam as necessidades dos consumidores e que as ações desses departamentos, em função desse conhecimento, sejam coordenadas.

A cultura orientada para o mercado, no entanto, só poderá atingir a máxima eficácia se for complementada pelo espírito empreendedor e um clima organizacional adequado, com estrutura, processos e incentivos que permitam operacionalizar os valores culturais. Portanto, o desafio crítico para qualquer negócio é criar a combinação de cultura e clima que maximize o aprendizado organizacional de como criar valor superior para os consumidores em mercados cada vez mais dinâmicos e turbulentos.

Segundo Day (1994), a habilidade superior em aprender é (1) crítica, devido à aceleração das mudanças tecnológicas e nos mercados, à explosão de informações de mercado disponíveis e à importância da ação antecipada; (2) uma fonte de vantagem competitiva baseada em competência, devido à sua complexidade, possibilidade de utilização em diversas atividades e dificuldade de imitação.

### 3. CONCEITO DE COMPETITIVIDADE

A essência da gestão empresarial é tornar uma organização mais competitiva nos mercados escolhidos, sejam eles internos ou externos, com a finalidade de melhorar ou manter sua posição nestes mercados. Para isso é necessário formular uma estratégia, seja explicitamente, através de um processo de planejamento baseado em modelos formais, seja implicitamente, através de um processo informal de tomada de decisão, baseado no julgamento gerencial.

Qualquer que seja a abordagem adotada, a análise da competitividade vem sendo cada vez mais reconhecida como uma ferramenta importante para a formulação da estratégia das organizações.

A avaliação da competitividade não é um conceito novo. Sua análise matemática foi primeiro idealizada por A. Cournot em 1838. No entanto, o interesse renovado pelo assunto, com o objetivo de formular estratégias, decorre grandemente do forte aumento da competição que sofrem tanto o mercado interno quanto externo. O desafio competitivo decorrente da globalização deu novo impulso a estudos teóricos e empíricos que ligam explicitamente estratégia com competitividade.

No entanto, para ligar estratégia e competitividade deve-se definir e medir o nível de competitividade de uma organização. Esse nível de competitividade deve ser sempre relativo, isto é, comparado ao dos seus concorrentes diretos. Sem uma técnica de medição, fica difícil, se não impossível avaliar o impacto de uma estratégia na performance de uma empresa.

Mas o que é competitividade, e principalmente como medi-la.

Luciano Coutinho e João Carlos Ferraz (1994) consideram que, embora boa parte dos modelos veja a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado às características apresentadas por uma empresa ou produto, medidas pelo desempenho no mercado ou pela eficiência técnica dos

processos produtivos adotados, o conceito mais correto tem que incluir uma dimensão dinâmica. Segundo eles:

*“Tanto desempenho como eficiência são resultados de capacitações acumuladas e estratégias competitivas adotadas pelas empresas, em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente em que estão inseridas.*

***Nessa visão dinâmica, a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.***

*O sucesso competitivo passa, assim, a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas, por parte das empresas, em um processo em que cada produtor se esforça para obter peculiaridades que o distingam, favoravelmente, dos demais.” (p. 18)*

Por outro lado, Lino Rodrigues (1995), define:

*“Competitividade é o resultado de um conjunto de ações produtivas, administrativas e comerciais, que permitem à empresa alcançar seus objetivos de rentabilidade, crescimento e participação nos mercados, através da conquista e manutenção de clientes previamente selecionados.”*

A competitividade corresponde, portanto, à capacidade da empresa de conquistar e manter clientes alvo, frente à concorrência. Quanto mais competitiva for, maior capacidade terá para atingir seus objetivos e assim maximizar seus resultados. Como a escolha do fornecedor é uma decisão do cliente, infere-se que a competitividade será consequência da avaliação da empresa em relação aos concorrentes, feita pelos clientes.

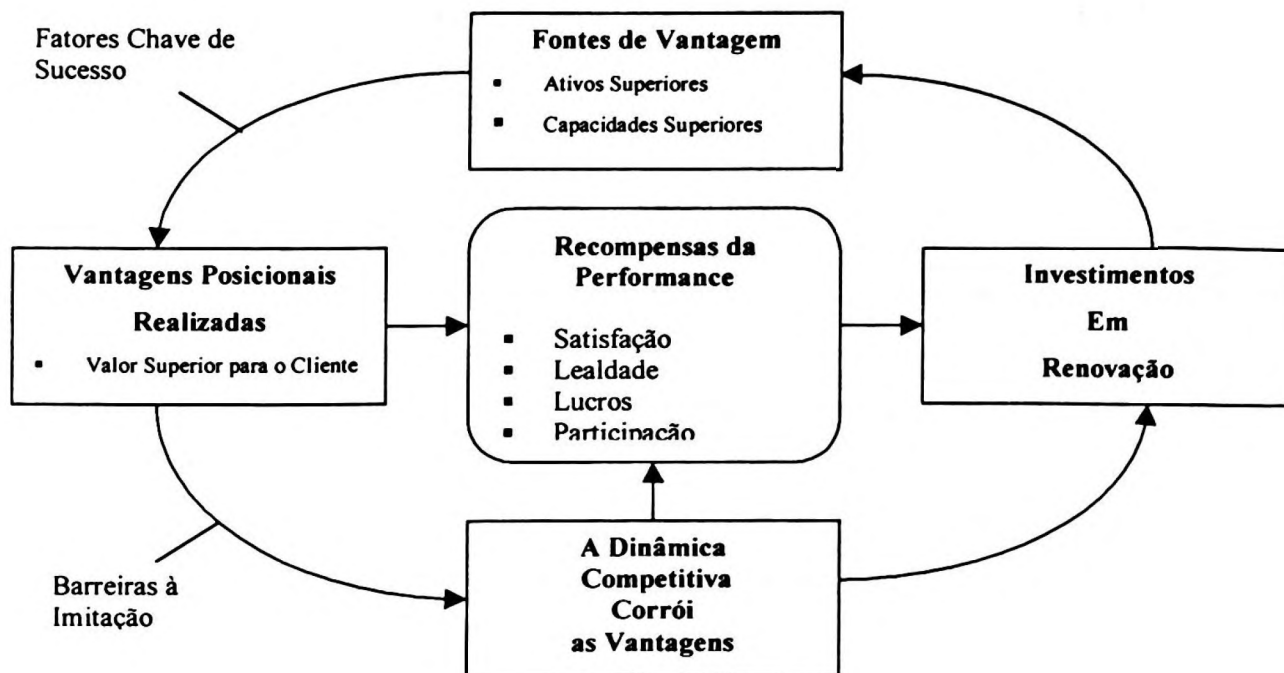
A visão dinâmica da competitividade é ratificada por Day (1997) quando apresenta o Ciclo de Vantagem Competitiva. Segundo o autor, a vantagem competitiva deriva, ou da posição da organização na indústria, ou de seus recursos e capacidades. De acordo com a abordagem das forças estruturais,

as vantagens advêm de uma posição de superioridade em custos, ou de uma posição de diferenciação nos segmentos mais atrativos do mercado. Por outro lado a visão da vantagem competitiva baseada em recursos relaciona a performance superior à existência de recursos, diferenciadores e difíceis de duplicar, possuídos por uma empresa. Esses recursos – compreendendo uma combinação de ativos e capacidades – são cultivados com o tempo, não podem ser negociados e limitam a habilidade da empresa a adaptar-se a mudanças. Esses ativos e capacidades determinam quão eficiente e efetivamente uma organização realiza suas atividades funcionais.

Segundo Day (1997), *“Nenhuma das respostas dá uma visão completa, mas juntas elas descrevem tanto a situação de vantagem como de que maneira ela foi obtida. A posição e performance da organização na indústria descrevem o estado da vantagem, mas sua posição de superioridade é consequência da superioridade relativa em recursos que um negócio desenvolve. Por sua vez, esses recursos são resultado de investimentos passados, feitos para melhorar a posição competitiva.”* (p. 52)

A criação e manutenção de vantagens é, então, um ciclo contínuo conforme ilustrado na figura 7. A qualquer tempo uma organização possui um leque de recursos. Alguns dos ativos e capacidades não são melhores que os dos concorrentes, outros são inferiores, enquanto poucos são superiores. Esses últimos são a fonte de vantagens posicionais.

Uma posição de vantagem competitiva e a participação de mercado e lucro resultantes, estão continuamente sujeitos a erosão, seja pelas reações dos concorrentes, seja pelas mudanças no mercado. Neste ciclo dinâmico, a estratégia tem dois propósitos. O primeiro é criar barreiras para proteger as vantagens atuais. Como as barreiras à imitação são continuamente e cada vez mais rapidamente ultrapassadas, a organização deve continuamente investir em novos ativos e capacidades, a fim de manter sua posição competitiva superior ao longo do tempo.



Fonte: Day em *Wharton on Dynamic Competitive Strategy* (p. 53), Wiley, 1997

Figura 8 - O Ciclo da Vantagem Competitiva

Dessa forma, a criação e manutenção de vantagens é um processo interativo, de longo prazo, demandando investimento financeiro, energia e visão gerencial. As fontes de vantagem, e as forças que as destroem já foram amplamente discutidas anteriormente, segundo as diversas visões da administração.

Recorrendo aos vários modelos descritos, pode-se definir e medir a competitividade de várias formas, senão vejamos:

- a) A Teoria Microeconômica prega que a empresa deve sempre buscar o maior lucro possível e poderá consegui-lo: (1) a curto prazo, buscando a relação entre a quantidade produzida e preço praticado que iguale seu custo marginal e sua receita marginal ou (2) a longo prazo, maximizando o valor atual de seu fluxo de lucros no tempo.



A Competitividade das empresas baseada neste modelo, está ligada à capacidade da empresa de aplicar seus recursos de maneira a produzir melhores resultados.

Apesar de ser difícil medir esta capacidade, a posição competitiva poderia ser estabelecida através de indicadores econômicos, como Retorno sobre o Investimento, Lucro Líquido sobre Patrimônio Líquido e vários outros índices de rentabilidade amplamente conhecidos. A empresa mais competitiva seria aquela que apresentasse os melhores indicadores.

O problema encontrado nesse tipo de indicador, é que ele representa um resultado passado, que não necessariamente irá se repetir no futuro, como mostra a prática empresarial.

Além do mais, é notório e reconhecido pelos próprios economistas que essa teoria não mais se sustenta em vista dos fatores incerteza, assimetria da informação, racionalidade limitada, oportunismo e especificidade dos ativos.

Essa forma de medir a competitividade não parece, portanto, a mais adequada do ponto de vista do mercado, visto que não revela que fatores contribuíram para a obtenção da Posição Competitiva superior, podendo ser utilizada para testar a validade da hipótese de que as empresas com a melhor posição competitiva apresentam desempenho financeiro superior.

- b) A Teoria das Transações, apesar de representar um avanço à Teoria Microeconômica, mantém a visão de maximização de resultados, porém propõe a busca destes por meio do atingimento do máximo de eficiência em todas as funções do negócio, eliminando os desperdícios decorrentes de contratos internos e externos não otimizados.

A organização mais competitiva seria então aquela que conseguisse a maior economia em seus custos de transação, ou seja, aquela que chegasse mais próxima da otimização de seus contratos internos e externos.

O problema que se põe para medir a competitividade, dentro deste conceito, continua sendo o mesmo da Teoria Microeconômica, ou seja, embora a empresa possa avaliar seus custos de transação até com facilidade, fica difícil buscar uma forma de avaliar os custos de transação de seus concorrentes. A única forma de medir a competitividade continua sendo a análise de indicadores financeiros, que são uma consequência da Posição Competitiva.

- c) A Teoria da Racionalidade Competitiva permite, sem sombra de dúvida, uma melhor compreensão dos determinantes do sucesso de uma empresa, porém a avaliação da posição competitiva de uma organização a partir da mesma é extremamente complexa, senão vejamos:

A primeira assertiva desta teoria é que as organizações que estiverem mais atentas às mudanças no mercado serão as mais competitivas. Para avaliar como os concorrentes se comportam em relação às mudanças no ambiente seria necessário conhecer não somente o sistema de informações dos concorrentes, como seu processo de análise e tomada de decisão, o que é muito difícil, senão impossível.

Um segundo postulado da teoria é que as organizações que sejam competentes na implementação de mudanças terão uma vantagem competitiva natural. Para avaliar a competência de um concorrente na implementação de mudanças é necessário, novamente, o conhecimento do processo decisório do mesmo ou então avaliar, ao longo do tempo, como ele tem reagido às alterações de mercado, processo demorado, e que exige um sistema de inteligência competitiva extremamente bem estruturado.

Um terceiro fator de competitividade derivado da teoria, é a existência de tomadores de decisão experientes, com habilidade para analisar todo o ambiente de mercado. Novamente nos deparamos com a dificuldade de avaliar os tomadores de decisão dos concorrentes a partir de critérios objetivos, principalmente nos tempos atuais, onde a substituição de

executivos é freqüente, o que impede que um rastreamento do passado permita uma avaliação correta.

Um último fator de competitividade decorrente é a rapidez do ciclo informação – decisão – implementação. Apesar de ser possível avaliar as reações ocorridas no passado, seria novamente necessário o conhecimento do sistema de informações e do processo decisório dos concorrentes.

Assim sendo, a Teoria da Racionalidade Competitiva, apesar de trazer uma importante contribuição para o entendimento das causas de sucesso das organizações, não será utilizada como ponto de partida para a construção de um método que permita avaliar a posição competitiva das organizações, tendo em vista as dificuldades de operacionalização nela implícitas.

- d) Teoria da Vantagem Comparativa - de acordo com essa teoria, a competição entre as empresas se dá através da busca de vantagens comparativas em recursos, que possam produzir uma vantagem competitiva no mercado e, por conseqüência, desempenho financeiro superior. Quando uma vantagem ou vantagens comparativas for conseguida por um dos *players* do mercado em questão, os concorrentes tentarão neutralizá-la ou superá-la, através de compra, imitação, substituição ou inovação. A Teoria da Vantagem Comparativa é, portanto, de natureza dinâmica, sendo sua norma não o equilíbrio, mas sim o desequilíbrio.

A base da Teoria da Vantagem Comparativa, é a busca, por parte das empresas, de recursos que possibilitem obter uma vantagem competitiva.

Assim, para se avaliar a Posição Competitiva de uma organização com base nesta teoria, seria necessário avaliar, não os recursos que a empresa possui no momento da análise, o que já seria de extrema complexidade, e mesmo assim de pouca valia em função do caráter dinâmico e de desequilíbrio inerentes à teoria, mas principalmente a capacidade das organizações de responderem rapidamente às vantagens comparativas obtidas pelos concorrentes, invertendo a situação de desequilíbrio a seu

favor. O conhecimento dos recursos – financeiros – físicos – legais – humanos – organizacionais – informacionais e relacionais - de cada uma das organizações concorrentes em determinado mercado e sua capacidade de resposta, teria que ser conhecida e avaliada quantitativa ou qualitativamente, o que torna muito difícil o desenvolvimento de um método de avaliação da posição competitiva com base nessa teoria.

De uma forma geral, as teorias econômicas são bastante úteis para a compreensão dos determinantes do sucesso empresarial, principalmente as últimas desenvolvidas, que são muito mais abrangentes e claras que a teoria econômica clássica. No entanto, somente serão utilizadas neste estudo para testar o método proposto - através de indicadores econômicos - em virtude de levarem em consideração aspectos de difícil mensuração, para um pesquisador, situado em uma determinada empresa, que queira avaliar seus concorrentes, e que é o objetivo principal do estudo.

- e) O PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategies*), tem como limitador, trabalhar com dados históricos das organizações não oferecendo, portanto, a certeza de que as relações encontradas entre retorno sobre o investimento (ROI) e os fatores básicos determinados continuem prevalecendo no futuro.

Outro fator limitante é que o PIMS mede a **associação** entre fatores e rentabilidade, e não **causalidade** entre os mesmos.

O PIMS não define competitividade, trabalhando com a relação existente entre os fatores, rentabilidade e crescimento.

Além dos problemas citados, medir a competitividade utilizando a metodologia do PIMS pode ser impossível, já que este trabalha com uma base de dados histórica, fornecida pelas organizações participantes do projeto.

Uma empresa participante do PIMS que desejasse medir sua posição competitiva em relação a um concorrente não participante não teria como obter deste as informações necessárias, uma vez que o PIMS destaca 37 fatores básicos para explicar 80% da variação do Retorno Sobre o Investimento (ROI). Estes fatores incluem alguns difíceis de serem avaliados para empresas não participantes, além de exigirem análises estatísticas e softwares sofisticados para a determinação de seu relacionamento, nem sempre acessíveis para corporações de menor porte.

O PIMS, no entanto, introduz o interessante conceito de qualidade relativa, ressaltando ser este o fator que apresenta a maior correlação com o desempenho das unidades de negócio analisadas.

A qualidade relativa percebida, é diferente da qualidade de conformação, pois exige uma perspectiva totalmente nova, a avaliação da qualidade pelo cliente e não pela organização.

Conforme os dados do PIMS, as organizações conseguem qualidade relativa superior através de uma ou várias das seguintes características:

- São pioneiras;
- Seus produtos têm atributos superiores;
- Sua imagem é superior à dos concorrentes;
- Proporcionam melhor serviço aos clientes que os concorrentes;
- Oferecem uma linha mais ampla de produtos;
- Atendem a uma maior variedade de clientes que os concorrentes;
- São verticalmente integradas.

A qualidade relativa, como descrita no projeto PIMS, poderia ser uma boa medida da competitividade das organizações, porém peca em dois pontos essenciais:

- Apesar de pregar a avaliação externa da qualidade, a avaliação da qualidade percebida é feita pelos administradores de cada unidade de negócios, e depois testadas através do envio de questionários enviados



aos consumidores. O ideal seria que essa avaliação fosse feita diretamente pelos consumidores;

- Principalmente quando falamos em *Business Marketing*, objeto desta dissertação, devemos ter como premissa que, diferentes segmentos, ou mesmo diferentes empresas valorizam diversamente os diferentes atributos, e isto tem que ser levado em consideração na avaliação da posição competitiva, o que o método não contempla.

Com essas ressalvas, o conceito de qualidade relativa será de extrema valia na elaboração do modelo de avaliação da posição competitiva.

- f) A TQM (Total Quality Management), tem muito em comum com a orientação para o cliente, e pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

Seria TQM, então, sinônimo de competitividade? É certo que a resposta é negativa, pois a competitividade é relativa, isto é, deve ser medida com referência à concorrência. Se TQM e competitividade fossem o mesmo, todas as empresas com programas de qualidade implantados teriam uma mesma posição competitiva, o que não se evidencia na prática.

Além disso, pesquisas empíricas mostram os problemas quando se decide implantar um programa de qualidade. Um estudo da Ernst & Young e American Quality Foundation (1992) com 584 empresas americanas, alemãs, japonesas e canadenses concluiu que *“entre a maioria das empresas, virtualmente nenhuma prática de fomento da qualidade tinha atingido níveis duradouros e significativos.”*

Isto não quer dizer que a TQM não possa dar sua contribuição para a avaliação da posição competitiva das organizações. O conceito de MDQ (market – driven quality), introduzido por Qualls e Rosa (1995) para o Business Marketing, como sendo *“a prática de determinar o valor dos produtos e serviços das empresas, baseada na visão de qualidade dos consumidores”*, e enfatizando a necessidade de se determinar quais

aspectos das percepções de qualidade dos consumidores têm maior impacto na satisfação dos compradores da empresa cliente, nos leva de volta ao conceito de qualidade relativa percebida, como o fator mais importante na determinação da posição competitiva de uma organização.

A TQM traz, ainda, alguns insights que serão bastante úteis na elaboração do modelo, e não contemplados no PIMS, como a necessidade de se avaliar a posição competitiva dentro de cada mercado ou segmento de mercado, que podem valorizar diferentes atributos, ou ainda da existência de mais de um “comprador”, quando se tratam de mercados industriais.

#### g) Gestão Estratégica, Marketing e Orientação Para o Mercado

Como ferramenta para a implantação de um processo de gestão competitiva, os modelos de Gestão Estratégica apresentam uma aplicabilidade restrita pois não detalham de que forma identificar a estratégia competitiva mais adequada, as competências essenciais e capacidades necessárias, qual a disciplina de valor a ser adotada, enfim não indica como fazer. Porém, sem dúvida, apresenta um quadro conceitual amplo para interpretar o sucesso ou fracasso das organizações, e é de extrema importância quando se trata de avaliar a posição competitiva das organizações em um determinado mercado.

Esses conceitos foram amplamente estudados e trabalhados dentro do Marketing, mais especificamente no conceito de orientação para o mercado, que é visto por Narver e Slater como o “coração do marketing moderno e da estratégia”, resumindo o profundo relacionamento entre as disciplinas de marketing e estratégia na administração moderna.

Dentre os diversos modelos, o que se apresenta mais adequado, no que diz respeito à sua utilização como base para a avaliação da posição competitiva das organizações, é o de Porter ao ensinar que só existem três possíveis estratégias competitivas genéricas, combinação dos dois tipos

básicos de vantagem competitiva com o mercado alvo onde a empresa pretende obtê-las: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

Conforme Des Thwaites, Keith Walley e Steve Foots (1996), *“a liderança de custos requer que uma empresa tenha o menor custo de produção em determinada indústria, enquanto a diferenciação requer que a empresa ofereça aos clientes um produto diferente dos oferecidos pelos concorrentes mas que seja valorizado pelos consumidores. O foco é uma operação de liderança de custos ou diferenciação em um nicho específico de mercado.”* (p. 2)

Na prática, as organizações competem utilizando uma combinação das duas estratégias, embora Porter pregue que elas deveriam concentrar-se em uma ou outra para evitar uma situação indefinida, onde nenhuma das duas estratégias seja aplicada com sucesso.

Os autores afirmam que *“por definição, só pode existir uma empresa líder em custos numa indústria em particular, o que significa que a maior parte das organizações compete primariamente com base na diferenciação. Assim sendo, a maioria das empresas deve tentar obter uma vantagem competitiva através da obtenção de uma vantagem diferencial.”* (p. 2)

A natureza da vantagem através da diferenciação pode ser explicada considerando-se um produto como sendo um leque de atributos. Esses atributos formam a base da vantagem diferencial, à medida que eles influenciam o comportamento de compra dos consumidores, distinguindo um produto de outro.

A maneira pela qual os atributos influenciam a comportamento de compras foi modelado por Lancaster (1971). O autor afirma que, quando os consumidores avaliam um produto com relação a outro, eles atribuem um valor utilitário (uma medida de satisfação) aos atributos mais relevantes. Embora a magnitude do valor utilitário atribuído aos atributos possa variar, na maior parte dos casos ele será positivo, indicando que o consumidor tem

uma posição favorável em relação ao atributo. Numa minoria de casos, entretanto os consumidores podem atribuir um valor negativo a certos atributos, o que significa uma disposição desfavorável em relação ao mesmo. O modelo prediz que o consumidor irá escolher comprar o produto que oferece o maior valor utilitário com respeito à soma dos valores utilitários dos atributos relevantes.

Esse modelo permite que os componentes da vantagem diferencial sejam comparados a ativos e passivos que, sendo produto das atividades de marketing tem sido chamados de ativos e passivos de marketing.

Hooley e Saunders (1993) definem ativos de marketing como propriedades que podem ser usadas para gerar vantagem competitiva no mercado, enquanto Walley e Thwaites (1990) descrevem ativos de marketing como propriedades, ou grupo de propriedades relacionados a uma empresa ou seus produtos e serviços que estabelecem uma base para a diferenciação competitiva. Uma vez que essas propriedades estão relacionadas a dimensões discriminantes do processo de compras, e são baseadas na percepção dos consumidores, elas são únicas e defensáveis. Consequentemente elas podem servir de base para a construção e defesa de uma vantagem competitiva sustentável.

Walley e Thwaites (1990) classificam essas propriedades em ativos de marketing externos, que são aquelas que operam diretamente sobre a decisão de compra, por exemplo a marca, e ativos de marketing internos, cuja influência sobre a decisão de compra é indireta, por exemplo sistemas de informações.

Um ponto importante, entretanto, é que enquanto os ativos de marketing são recursos a serem explorados, eles podem requerer outros recursos para criá-los e sustentá-los. Itami (1987) se refere a eles como recursos duais.

Os ativos de marketing também apresentam outras características que impactam seu gerenciamento. Por exemplo, as propriedades que formam a base dos ativos de marketing muitas vezes estão relacionados entre si, como é o caso da qualidade do produto que tem ligação estreita com sua confiabilidade e consistência, e são por isso simbióticos.

Os ativos de marketing também são de contexto específico, sua importância pode mudar dependendo do ambiente estratégico. Por exemplo, prazo de entrega reduzido pode não ser um benefício significativo para um consumidor que trabalhe com elevado nível de estoques. No entanto, se a organização cliente introduzir um sistema just-in-time, o fornecedor que tiver um prazo de entrega reduzido possuirá um ativo de marketing valorizado.

A noção de contexto pode ser melhor entendida se tomarmos uma propriedade como a certificação ISO 9000. Quando poucas empresas detinham o certificado, ele era uma fonte de diferencial competitivo, portanto era um ativo de marketing de grande valor. Uma vez que a maioria das empresas na indústria obtiveram o certificado, sua importância foi reduzida.

Neste ponto pode-se comparar uma propriedade aos fatores higiênicos identificados por Herzberg (1966) em seu estudo da motivação, isto é a propriedade, embora necessária, não é suficiente para ter uma influência positiva na escolha de um fornecedor. Necessidade, então pode ser vista como mais uma característica dos ativos de marketing, embora propriedades que se enquadrem nesta categoria normalmente representam passivos de marketing para as empresas que não as possuem.

Finalmente, os ativos de marketing são um fenômeno perceptual, cujo valor depende de quem os está avaliando, e em que contexto. Isso faz com que haja uma particular relevância se o ativo de marketing age direta ou indiretamente no processo de compras, isto é se o ativo de marketing é interno ou externo.



Enquanto os consumidores estão em posição de identificar os ativos de marketing externos - aqueles que tem uma influência direta em seu comportamento de compras – eles podem não valorizar o importante papel de suporte dos ativos de marketing internos. Por exemplo, a habilidade de entregar o produto correto, na quantidades pedida e no prazo estabelecido, pode depender de propriedades internas, como software ou treinamento de pessoal.

Na prática, os ativos de marketing constituem valiosos recursos de uma corporação, que necessitam ser gerenciados cuidadosamente, para se criar uma vantagem competitiva sustentável.

O bom gerenciamento desses ativos só pode ser medido através da percepção dos clientes, e é complementar ao conceito de qualidade relativa percebida apresentada no PIMS, e à visão apresentada no MDQ (market-driven quality).

Acrescentando-se a esses conceitos, os ensinamentos encontrados no TQM, no que diz respeito à avaliação da competitividade, diferenciada em cada segmento de mercado, e o conceito de centro de compras, oriundo do business marketing, a avaliação dos ativos de marketing oferece uma boa medida da posição competitiva de uma organização.

**Podemos, então, definir competitividade como o gerenciamento dos ativos e capacidades de uma organização de maneira a oferecer a clientes e segmentos de mercado previamente selecionados, um produto cujo valor percebido seja superior ao oferecido pelos concorrentes e cuja comercialização permita à empresa obter a rentabilidade desejada pelos acionistas e a satisfação de seus funcionários . Esse valor percebido mede a posição competitiva da organização naquele binômio Produto X Mercado, e pode ser definido como a avaliação, por parte dos clientes selecionados, dos ativos de marketing da organização.**

#### **4. MÉTODO PROPOSTO**

O estudo tem como objetivo principal desenvolver um método para avaliação da posição competitiva das organizações em um determinado binômio Produto X Mercado.

Seus objetivos secundários são:

- a) Detalhar o conceito de competitividade e posição competitiva;
- b) Identificar os ativos de marketing mais importantes para o setor siderúrgico;
- c) Avaliar a posição competitiva das empresas siderúrgicas brasileiras, produtoras de aços planos comuns.

Esse estudo pretende dar uma pequena contribuição para a prática do Business Marketing no Brasil, mostrando a importância das pesquisas não só na avaliação da competitividade das empresas, mas também abrindo novos horizontes para o desenvolvimento de estratégias empresariais baseadas na análise e na informação.

O Marketing Industrial vem sendo pouco trabalhado no Brasil, talvez em função do modelo econômico protecionista predominante até o final dos anos 90, que não privilegiava a competição e a busca de vantagens competitivas sustentáveis, uma vez que as ineficiências eram acobertadas pela inflação e resolvidas via ajuste de preços, pois o consumidor industrial não tinha opção.

Talvez por isso, não se tenha conhecimento de nenhum outro trabalho desta natureza publicado no Brasil.

Embora se trate de um método desenvolvido a partir da teoria, e testado por meio de sua aplicação a um setor específico, pode ser aplicado para outros produtos e setores industriais, respeitando-se a especificidade dos mesmos quando da seleção dos ativos de marketing.

Conforme descrito anteriormente, o método proposto parte da valorização dada, por cada cliente ou segmento de mercado, aos Ativos de Marketing das empresas vendedoras.

A partir de uma relação de Ativos de Marketing, obtida seja por meio de um método de *Focus Group*, seja por entrevistas em profundidade, os clientes devem dar pesos a esses ativos. A somatória dos pesos deve ser igual a 100%.

A seguir, para cada Ativo de Marketing considerado, os clientes devem dar notas para cada um dos concorrentes – empresas vendedoras do produto em questão.

A Posição Competitiva (PC) dos *players* do mercado, junto ao cliente é dada pela somatória do produto dos pesos atribuídos a cada Ativo de Marketing, pela nota recebida.

$$\text{PC Cliente} = \sum \text{Peso dado ao Ativo} \times \text{Nota Recebida}$$

Conhecendo-se o volume comprado pelos clientes, a Posição Competitiva, Global ou por Setor, é dada pela ponderação das Posições Competitivas em cada cliente pelos volumes comprados.

$$\text{PC Global} = \frac{\sum \text{PC Cliente} \times \text{Volume Comprado}}{\sum \text{Volume Comprado}}$$

Esquemáticamente, o método de avaliação da Posição Competitiva, está representado na figura 9

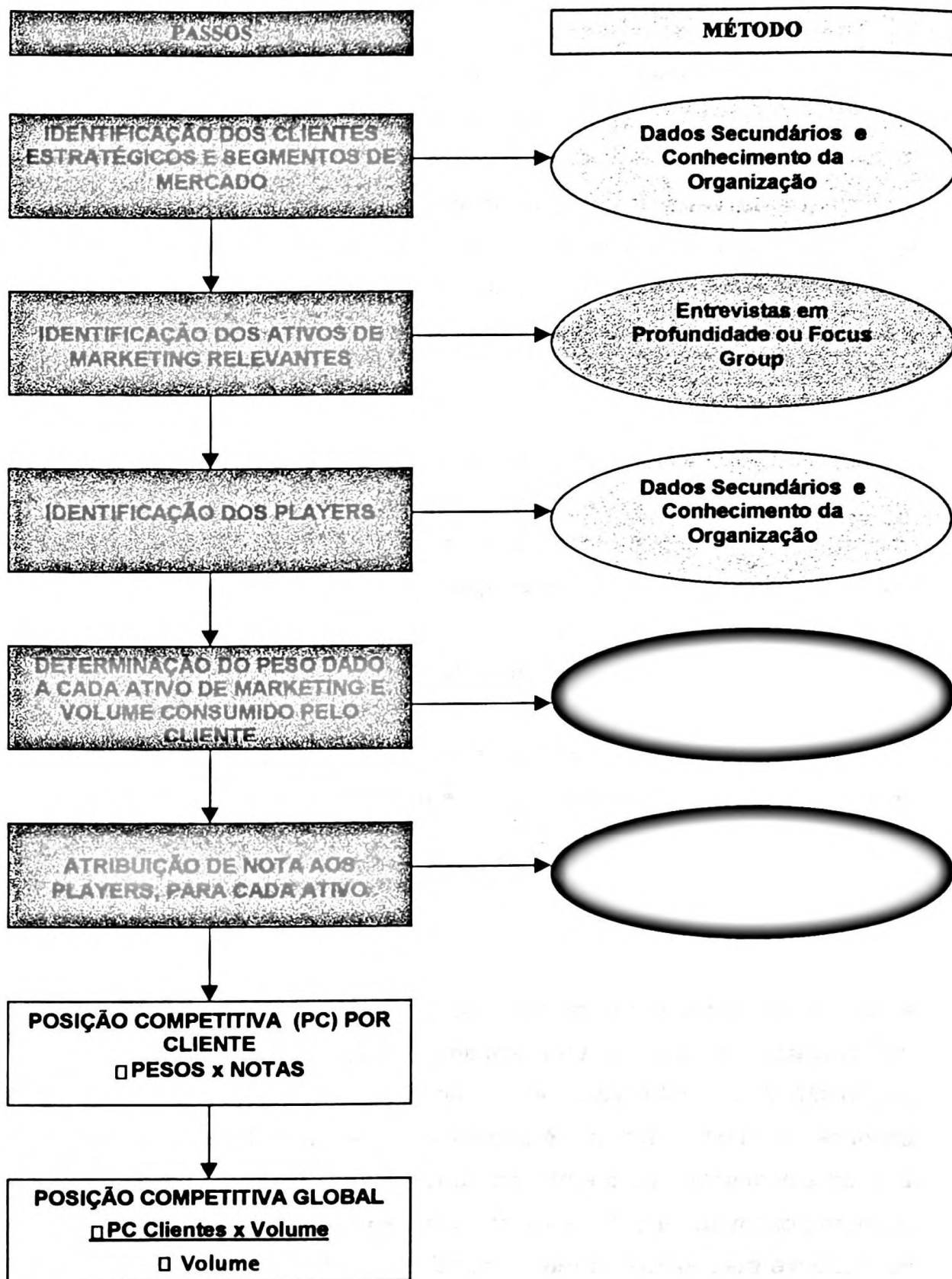


Figura 9 – Método para Avaliação da Posição Competitiva

#### 4.1. Descrição da Metodologia Utilizada no Estudo

Pode-se dizer que as pesquisas convencionais têm raízes no empirismo inglês, com a publicação do *Novum Organum* de Francis Bacon (1620).

De acordo com essa concepção o cientista precisa, antes de mais nada, observar os fatos, em seguida, usando comedidamente os informes obtidos por meio dos sentidos e partindo de particularidades terá condições de formular generalizações, ou enunciar axiomas que governam os fenômenos observados.

Interpretando a proposta de Bacon, Martins (1994)conclui que:

*“A pesquisa empírica ortodoxa, proposta por Bacon, efetua-se pondo de lado as antecipações mentais e todas as noções preconceituosas; hipóteses não são acolhidas porque são prematuras ou precipitadas....A objetividade do conhecimento é o ponto central do enfoque empiricista.”* (p. 2)

O método de Bacon sofreu críticas e enriquecimentos ao longo do tempo, levando a uma alteração do enfoque e do surgimento de novas metodologias de pesquisa.

Segundo Ferrari (1982, p. 9):

*“Método é um procedimento racional arbitrário de como atingir determinados resultados. Emprega-se em qualquer domínio para alcançar determinados fins. A palavra método deriva-se do grego “era”, que significa longo e de “dooh” que quer dizer caminho. Concluí-se que o método é a forma de proceder ao longo de um caminho. Na ciência, os métodos constituem os instrumentos básicos que ordenam de início o pensamento em sistemas, traçam de modo ordenado a forma de proceder do cientista ao longo de um percurso, para alcançar um objetivo preestabelecido.”*



A questão do método é crucial para todo trabalho científico. Sem um método seguro, verificável, repetível, não é possível ter-se um conhecimento classificado como científico.

Para Cláudio de Moura Castro (1977, p. 88), *“O objeto da atividade científica é a classificação metódica dos fatos, seguida pela identificação de suas relações e seqüências repetitivas. Buscamos regularidades ou padrões de associação que não são idiossincráticos aos fatos que por acaso estamos examinando, mas sim comuns a toda categoria de fatos semelhantes.”*

A revisão da literatura assume papel importante no desenvolvimento de proposições mais profundas e pertinentes ao tema de pesquisa. Para a maioria das questões científicas, o método de pesquisa pressupõe uma revisão teórica. Dependendo da amplitude da investigação, a revisão da literatura pode ser suficiente para atingir os objetivos da pesquisa. Quando se trata de um tema complexo e pouco explorado, como é o caso da avaliação da posição competitiva, torna-se relevante a realização de uma pesquisa empírica, com a finalidade de compreender a aplicação prática dos conceitos utilizados.

Os objetivos do presente trabalho, já estabelecidos anteriormente, são os de levantar o estado da arte na avaliação da posição competitiva, elaborar, a partir da teoria, um método para medir essa posição, e confirmar esse método mediante sua aplicação a um setor da indústria, no caso a indústria siderúrgica, especificamente o setor de aços planos.

Na revisão da literatura, foram examinadas as várias visões de competitividade, as particularidades do mercado industrial e o processo de segmentação industrial, e a partir daí elaborado um método para avaliar da Posição Competitiva.

De acordo Rossi (em Barroso, 1997 – p. 237), *“o vigor de um modelo teórico é definido por sua utilidade prática”*. A pesquisa é um método apropriado para verificar a aplicabilidade do método a um setor industrial.

Segundo Campomar (1991), a administração faz parte da área de ciências sociais, e as pesquisas desenvolvidas são sobre o conhecimento prático. Assim, a pesquisa em Administração pode ser chamada de Pesquisa Social Empírica.

Segundo Barroso de Siqueira (1997 p. 238), *“o método científico da pesquisa social empírica permite que se faça levantamento, observação e experimento, fornecendo conhecimento sobre opiniões, atitudes, crenças e comportamento dos indivíduos, sejam eles agentes ou pacientes de um processo.”* Para a realização dos trabalhos de pesquisa em administração, a maioria dos autores classifica os estudos em exploratórios, descritivos ou causais. Essa classificação é de cunho estritamente acadêmico, sujeita a várias críticas devido as possíveis superposições. Em qualquer tipo de estudo, no entanto, poderão ser usados métodos quantitativos ou qualitativos.

Nos métodos quantitativos, procura-se encontrar medidas em populações e quando, por limitações de recursos, isso não é possível, procura-se encontrar essas medidas por meio de inferência estatística, usando-se amostras de população. Já nos métodos qualitativos, não há medidas. As possíveis inferências não são estatísticas e procura-se fazer análises em profundidade, obtendo-se os comportamentos ou opiniões dos elementos pesquisados sobre os assuntos de interesse.

A pesquisa realizada pode ser caracterizada como do tipo quantitativa exploratória, já que não pretende ser um estudo definitivo, mas um primeiro passo no que diz respeito à avaliação da posição competitiva.

A confirmação de um método através de sua aplicação a um setor não produz conclusões generalizáveis para toda a população, mas permite verificar a adequação de conceitos, expandindo ou confirmando teorias que podem servir de referência a toda a população.

## **5. CONFIRMAÇÃO DO MÉTODO**

Com o objetivo de testar o método proposto para avaliação da posição competitiva, foi realizada uma pesquisa de campo, aplicando-se o mesmo às empresas produtoras de aço carbono plano.

Conforme exposto na revisão bibliográfica, uma posição de vantagem competitiva deve se refletir em desempenho financeiro superior e em maior participação no mercado, e o método poderá ser considerado adequado se essa relação for constatada.

A participação no mercado para cada um dos setores avaliados será calculada a partir das informações fornecidas pelas empresas pesquisadas.

Para avaliar o desempenho financeiro das empresas, foram utilizados, como principais indicadores, o Resultado Operacional Ajustado (não consideradas as Despesas Financeiras e a Equivalência Patrimonial) por tonelada comercializada que, por sua composição, elimina as possíveis distorções decorrentes de diferentes estruturas de capital, e o Lucro por Ação, que, em última análise, é o indicador de maior importância para os acionistas das organizações. Diferentemente da avaliação da participação no mercado, realizada para cada setor, essa análise só pode ser feita para o resultado global.

A pesquisa permitirá avaliar, ainda, as seguintes hipóteses:

- Diferentes setores industriais valorizam diferentes ativos de marketing quando da avaliação de um fornecedor;
- Dentro de um mesmo setor, as empresas valorizam diferentes ativos de marketing;
- Os ativos de marketing utilizados na avaliação de um fornecedor variam conforme o tipo de compra (por projeto ou repetitiva);
- Componentes da Unidade de Tomada de Decisão atribuem valor a diferentes ativos de marketing, dependendo da área onde atuam;

## **5.1. Coleta de Dados e Instrumento**

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas pessoais, sendo utilizados questionários estruturados, com perguntas abertas e fechadas, com prevalência dessas últimas.

Documentos disponíveis complementaram as informações necessárias às análises.

O ponto mais importante na elaboração do instrumento de coleta foi a identificação dos ativos de marketing a serem avaliados pelos clientes. Para tanto, adotou-se um procedimento de Focus-Group, envolvendo pessoal da área de marketing, vendas e assistência técnica da Cosipa. Uma abordagem qualitativa foi considerada a mais adequada, visto que o projeto de pesquisa foi baseado em uma aplicação a um setor específico.

Foram identificados 25 ativos de marketing considerados importantes, os quais serviram de base para a elaboração do instrumento de coleta de dados. (Anexo 1) Esse instrumento foi pré-testado em 5 empresas, reestruturado com base nos problemas encontrados e sugestões para melhoria, e só então enviado a campo.

A visão dos consumidores foi obtida, aplicando-se o instrumento de coleta de dados, por meio de entrevistadores qualificados, a 136 empresas consumidoras de aço plano comum, entrevistando os principais elementos de sua Unidade de Tomada de Decisão, sempre que necessário, o que resultou em um total de 185 entrevistas. As empresas entrevistadas representaram, em seu conjunto, 81% do consumo nacional de aço plano comum, podendo-se considerar que suas respostas representam o universo de empresas, não havendo, portanto, a necessidade de análises estatísticas em procedimento de inferência, além do fato de a escolha não ser considerada aleatória.

Em todas as questões preservou-se a neutralidade, utilizando-se de respostas espontâneas ou círculos nas questões estimuladas.

Para a avaliação da Posição Competitiva, foram utilizados cartões para a escolha dos principais atributos, cartões estes que foram distribuídos aleatoriamente sobre a mesa do entrevistado, também com o intuito de evitar qualquer indução a uma escolha determinada. Foi oferecido ao entrevistado um cartão em branco caso ele desejasse acrescentar um ativo de marketing considerado importante por ele e que não houvesse sido contemplado pelo pesquisador.

## **5.2. Caracterização do Setor Escolhido**

O setor Siderúrgico brasileiro foi escolhido para o testar o método proposto por diversos motivos, que passamos a relatar.

O setor é formado por grandes empresas, e está totalmente privatizado, o que gerou um aumento muito grande da concorrência, pois houve uma total desregulamentação. O aumento da concorrência veio também do exterior, devido às crises Asiática e Russa, que levou os países dessas regiões a buscarem novos mercados para seus produtos siderúrgicos, ajudados por uma situação cambial favorável. Essa situação reverteu-se a partir de janeiro de 1999, com a desvalorização sofrida pelo Real, mas levou as empresas brasileiras a buscarem soluções para aumentar sua competitividade a fim de enfrentar essa concorrência.

Ao mesmo tempo, com o baixo crescimento brasileiro, acirrou-se a concorrência entre as empresas aqui instaladas, o que levou á mudanças importantes no setor, em busca de uma maior competitividade.

Em 1992, segundo o IBGE, o setor siderúrgico era responsável por 7,5% da produção industrial brasileira, em valor, atrás apenas do petróleo. Segundo o IBS, seu faturamento total atingiu, em 1994 US\$ 12 bilhões.

O setor é um tradicional exportador, o que o expõe aos padrões internacionais de competitividade, tendo mais de 50% de sua produção exportada no mesmo



ano de 1992, o que representou cerca de 30% do comércio internacional de semi acabados (aços planos), e 7,5% do comércio internacional de aço.

O investimento em tecnologia de produção era maior nas fases iniciais do processo de produção, diminuindo nas fases mais sofisticadas, qual seja, na laminação e produção de transformados. Era pequeno o investimento em P&D de produtos, restrita a utilização de automação nas etapas finais do processo produtivo e havia pouca interação com os consumidores, o que levava à produção de produtos padrão, em detrimento do desenvolvimento de produtos específicos para cada cliente, de acordo com suas necessidades.

A competitividade em custos do setor, por consequência, caía assustadoramente quando se caminhava para os produtos de maior valor agregado. O diferencial de produtividade entre as usinas brasileiras e as melhores usinas do mundo era de 12 a 35%. Na área de laminação saltava para um valor entre 45 e 65%. Seu rendimento integrado igualava-se às médias europeia e americana, mas estava ainda muito distante dos padrões japoneses e coreanos, sempre segundo o ECIB.

A evolução da produção siderúrgica, a partir de 1990, está expressa na tabela 5, a seguir.

**Produção de Laminados por Empresa (1.000 toneladas/ano)**

<b>TIPO DE AÇO</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>
<b>PLANOS COMUNS</b>	<b>8355</b>	<b>9011</b>	<b>9623</b>	<b>9535</b>	<b>10217</b>	<b>10234</b>	<b>10651</b>
CSN	2793	3120	3722	3894	3981	3984	4159
Cosipa	2455	2528	2593	2463	2723	2654	2796
Usiminas	3107	3363	3308	3178	3513	3596	3696
<b>PLANOS ESPECIAIS</b>	<b>410</b>	<b>396</b>	<b>440</b>	<b>481</b>	<b>436</b>	<b>391</b>	<b>371</b>
Acesita	410	396	440	481	436	391	371
<b>LONGOS ESPECIAIS</b>	<b>765</b>	<b>638</b>	<b>655</b>	<b>806</b>	<b>882</b>	<b>774</b>	<b>605</b>
Acesita	118	121	107	132	122	102	27
Villares	401	266	280	345	388	382	335
Villares Metals	30	27	21	23	26	24	40
Mannesmann	92	108	154	176	205	125	63
Riograndense	124	116	93	130	141	137	140
<b>LONGOS COMUNS</b>	<b>4951</b>	<b>4612</b>	<b>4834</b>	<b>5369</b>	<b>5467</b>	<b>389</b>	<b>4749</b>
<b>TUBOS SEM COSTURA</b>	<b>239</b>	<b>283</b>	<b>252</b>	<b>302</b>	<b>269</b>	<b>271</b>	<b>307</b>
<b>TOTAL</b>	<b>14720</b>	<b>14940</b>	<b>15804</b>	<b>16493</b>	<b>17271</b>	<b>16059</b>	<b>16683</b>

Tabela 5 – Produção Siderúrgica Brasileira

Pela tabela, observa-se que a principal família de produtos é a de Aços Planos Comuns, onde participam CSN, Cosipa e Usiminas. Estas empresas serão objeto da pesquisa visando determinar sua posição competitiva para o produto em pauta, ou seja, Aço Plano Comum, e confirmar o método proposto.

O setor, após a privatização, teve uma recuperação rápida em seus resultados, que se apresentavam preocupantes, principalmente quando passou a prevalecer a visão de mercado, em contraponto à visão oligopolística do passado.

As empresas passaram a privilegiar os clientes, pois sua competitividade em custos depende fundamentalmente da utilização plena de sua capacidade produtiva, principalmente após os pesados investimentos realizados na sua modernização. Os procedimentos de abastecimento nos fornecedores internacionais mais competitivos, independentemente de sua localização (global sourcing), mais sentido na indústria automobilística, tornou esse mercado cada vez mais disputado.

Nesse contexto, ajustes internos operacionais e financeiros não são mais suficientes para manter essas empresas competitivas. O trabalho de desenvolver e utilizar ativos de marketing para a obtenção de vantagens competitivas assume, dessa forma, importância impar para a perpetuação dessas organizações.

### 5.3. Resultados da Pesquisa de Campo

#### 5.3.1. Perfil das Empresas Entrevistadas

As empresas entrevistadas podem, ser caracterizadas a partir de seu agrupamento segundo diversos critérios, dentre os quais foram selecionados:

#### Setor da Indústria

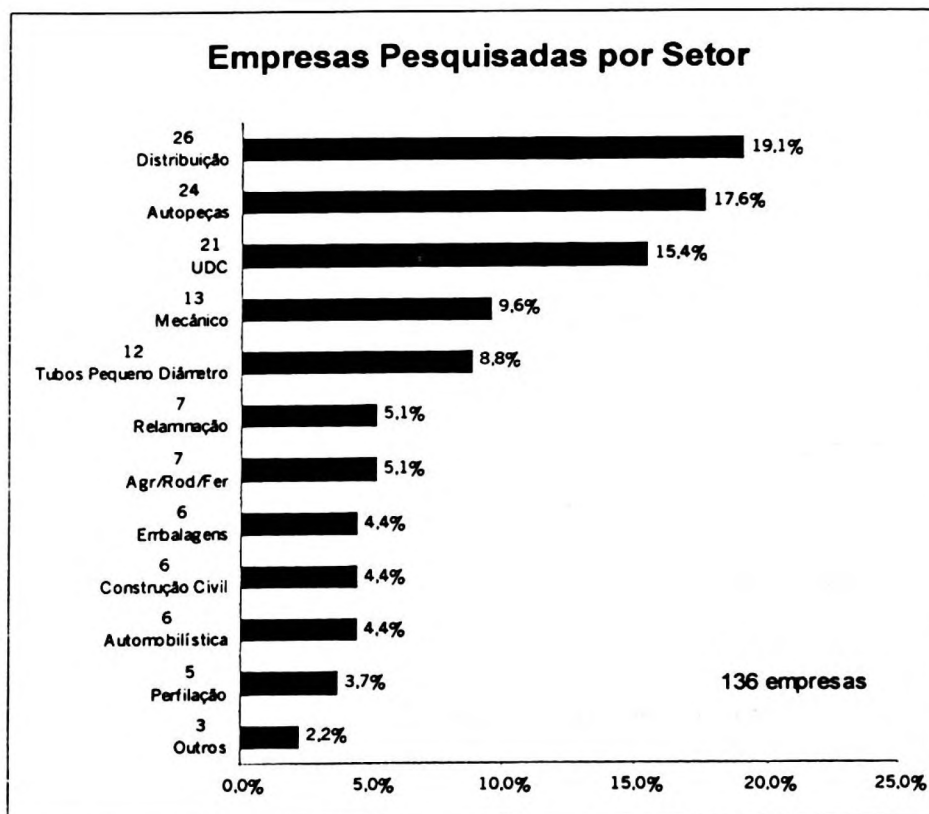


Gráfico 1 – Indústrias Pesquisadas por Setor

## Localização Geográfica



Gráfico 2 – Entrevistas Realizadas por Estado

## Tipo de Compra

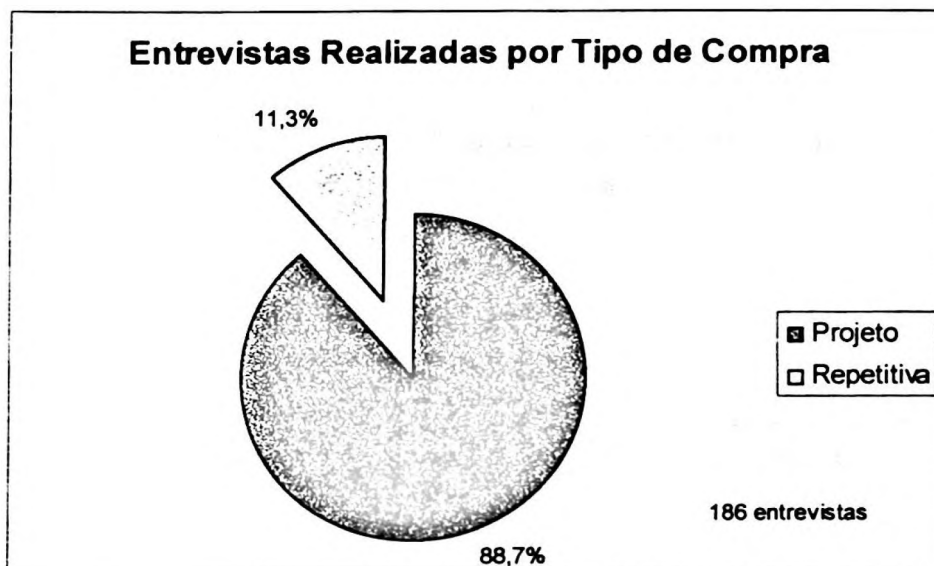


Gráfico 3 – Entrevistas Realizadas por Tipo de Compra

## Tipo de Aço Comprado

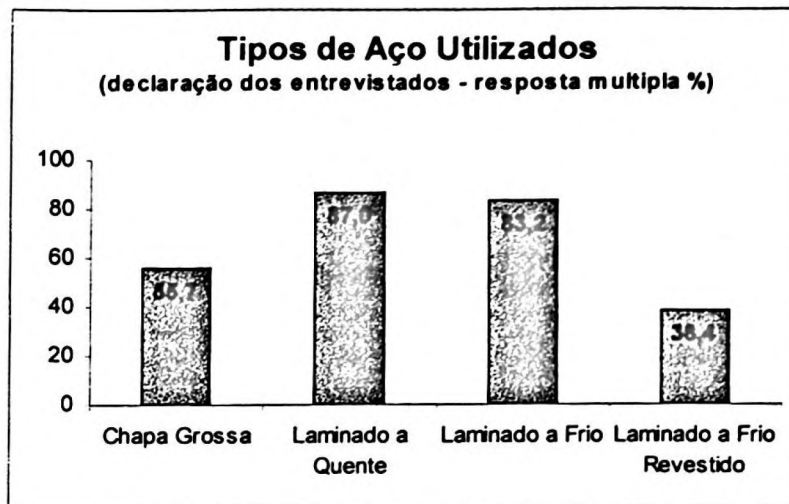


Gráfico 4 – Tipos de Aço Utilizados

Os entrevistados, por sua vez, foram divididos em indivíduos da área administrativa, composta principalmente por pessoal da área de suprimentos e técnica, compreendendo fundamentalmente projetos e produção, com a seguinte composição:

## Área de Atuação dos Entrevistados

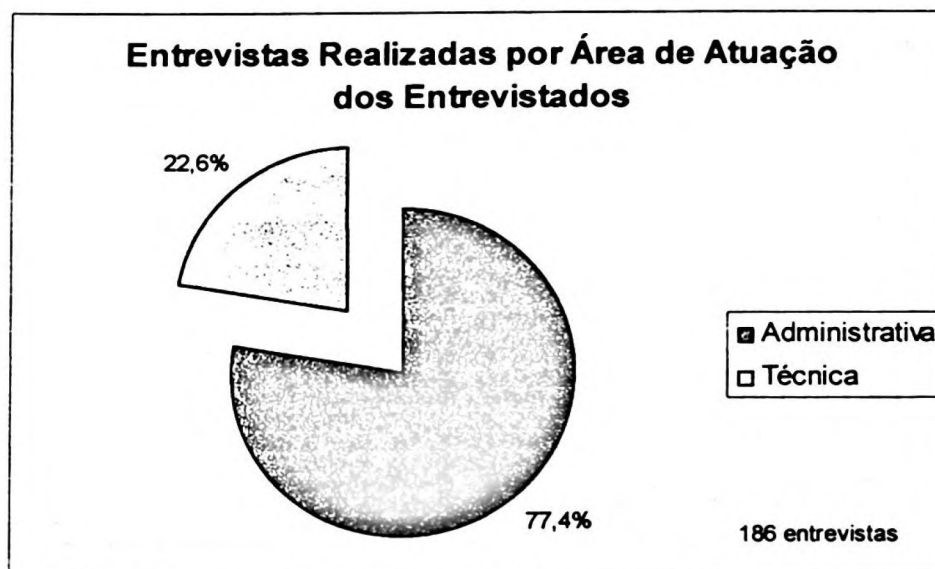


Gráfico 5 – Área de Atuação dos Entrevistados

Finalmente, verificou-se que as empresas entrevistadas compram aços planos quase que exclusivamente de fabricantes, conhecendo seus produtos, seus pontos fortes e fracos, podendo desta forma avaliar seus Ativos de Marketing com propriedade.



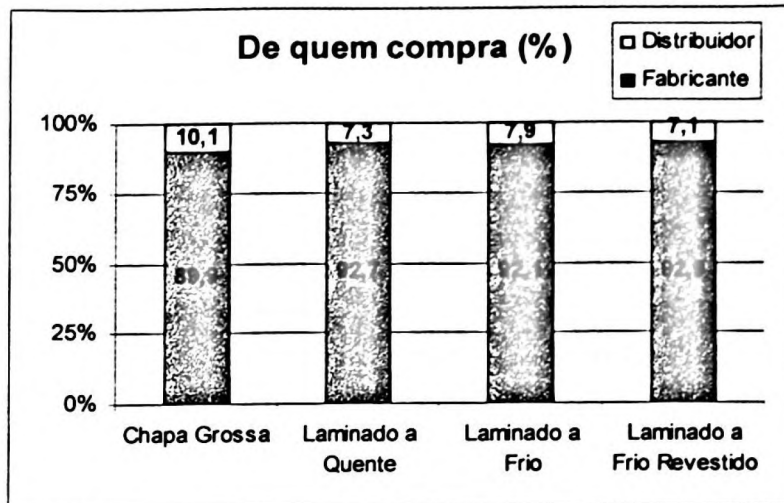


Gráfico 6 – Canal de Compras

### 5.3.2. Verificação das Hipóteses

A primeira hipótese a ser testada é a de que diferentes setores industriais consideram diferentes Ativos de Marketing na avaliação de seus fornecedores.

A pesquisa apresentou os resultados resumidos na tabela 6 a seguir.

Ativo de Marketing	Geral	Agr / Rod / Fer	Automobilístico	Autopeças	Construção Civil	Distribuição	Embalagens	Mecânico	Outros	Perfuração	Relaminação	Tubos Pequeno	UDC
Agilidade	5,5%	2,8%	8,1%	5,6%	12,8%	5,2%	4,3%	3,6%	5,2%	2,5%	2,5%	8,5%	5,7%
Assistência Técnica	4,0%	4,6%	8,0%	2,9%	5,6%	3,6%	5,0%	1,1%	2,1%	6,2%	4,4%	6,5%	4,0%
Atendimento de Reclamações Técnicas e Comerciais	2,2%	0,5%	4,5%	2,8%	1,1%	2,1%	1,2%	0,5%		2,8%	3,1%	2,5%	3,0%
Atendimento do Vendedor	2,9%	0,9%	1,0%	3,3%	5,0%	3,6%	3,1%	3,2%	1,0%	6,8%	5,0%	4,4%	0,4%
Atendimento Pós Venda	2,4%	2,8%	2,0%	4,4%	3,3%	1,5%	1,9%	1,0%	3,1%	1,7%	2,5%	2,3%	2,0%
Atendimento Telefônico	0,6%			0,4%		0,8%		1,0%	0,0%		2,5%	1,2%	0,4%
Características Dimensionais	5,4%	6,0%	4,0%	3,7%	7,8%	7,4%	5,6%	3,7%	2,1%	7,8%	4,4%	2,7%	7,2%
Condições de Pagamento	5,4%	3,9%	1,5%	4,3%	5,6%	7,1%	8,7%	5,4%	11,8%	5,0%	8,1%	3,8%	5,0%
Desenvolvimento de Produtos	5,0%	6,0%	14,0%	6,8%	0,6%	2,1%	9,9%	2,2%	6,2%	5,0%	4,4%	1,9%	6,3%
Embalagem	0,8%		1,0%		1,1%	1,4%	1,9%	0,7%		1,7%	1,3%		1,1%
Embarques sem erros	1,3%	5,5%		1,0%	1,1%	1,8%		1,0%	3,1%		0,0%	1,9%	0,9%
Forma	3,8%	2,3%	1,0%	4,7%	6,7%	2,6%	3,1%	3,5%			4,4%	0,8%	8,1%
Linha de Produtos	2,6%	3,6%	1,5%	3,1%	1,1%	5,3%	2,6%	1,9%		1,7%	0,0%	3,7%	0,6%
Lote Mínimo de Venda	2,0%	4,2%		4,1%	1,7%	1,2%		5,4%			0,0%		0,7%
Marca	0,7%			0,1%	0,6%	1,4%	1,9%	0,2%		3,3%	2,5%		0,6%
Material Promocional	0,2%			0,1%		0,3%					0,0%	1,0%	0,6%
Pontualidade	10,2%	12,1%	8,4%	10,9%	8,9%	8,7%	3,2%	12,5%	8,3%	10,2%	15,0%	12,4%	9,4%
Prazo de Produção	5,9%	5,7%	9,1%	4,7%	8,9%	4,4%	3,1%	9,0%	8,3%	9,2%	4,4%	5,4%	5,4%
Preço de Venda	17,0%	19,0%	7,6%	13,1%	17,2%	22,0%	22,4%	19,0%	17,6%	6,7%	15,0%	22,4%	15,7%
Proximidade do Fornecedor	1,1%			0,3%		2,6%		1,5%		2,5%	3,8%		1,5%
Qualidade do Produto	14,6%	11,9%	20,5%	16,3%	8,9%	10,2%	17,1%	14,8%	22,8%	17,5%	6,3%	17,0%	16,7%
Qualidade interna	2,3%	3,4%	1,5%	3,2%	1,7%	1,1%		4,1%	5,2%	3,3%	8,1%	0,8%	0,6%
Qualidade Superficial	2,8%	3,2%	5,4%	3,7%	0,6%	1,2%	3,7%	4,2%		4,5%	0,0%	0,8%	3,7%
Transporte	1,1%	1,8%	1,0%	0,4%		2,3%	1,2%	0,5%	3,1%	1,7%	2,5%		0,6%

Tabela 6 – Ativos de Marketing Considerados na Avaliação dos Fornecedores – Por Setor

Os mesmos resultados, mostrando apenas os ativos mais valorizados estão apresentados de forma gráfica (Gráficos 7 a 18) a seguir

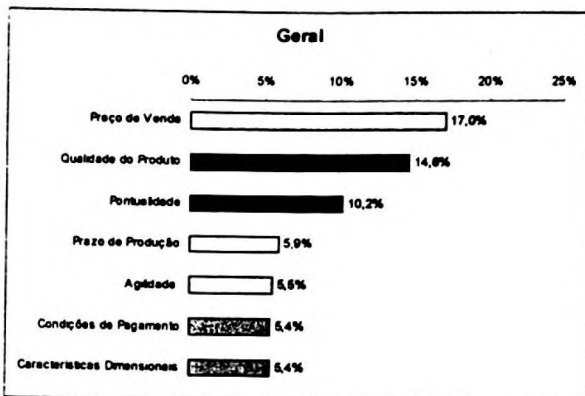


Gráfico 7 – Geral

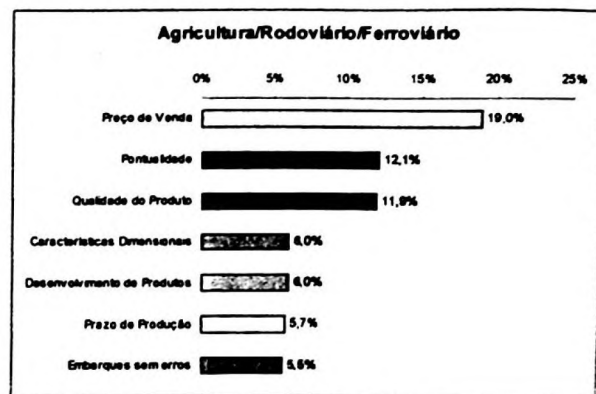


Gráfico 8 – Agric / Rodov / Ferrov

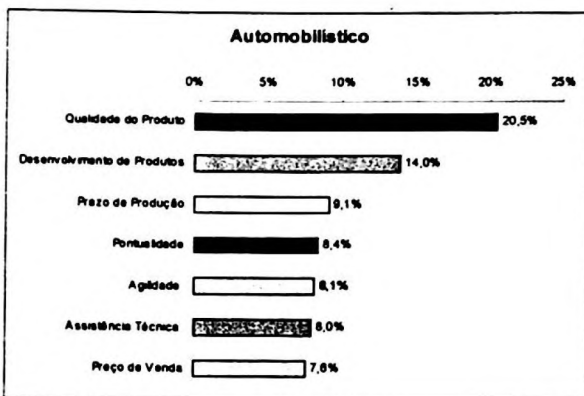


Gráfico 9 – Automobilístico

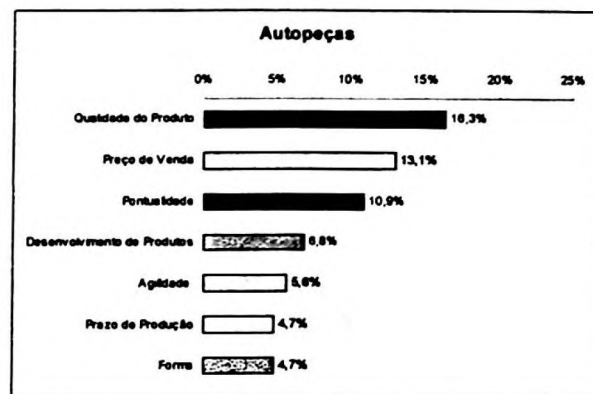


Gráfico 10 – Autopeças

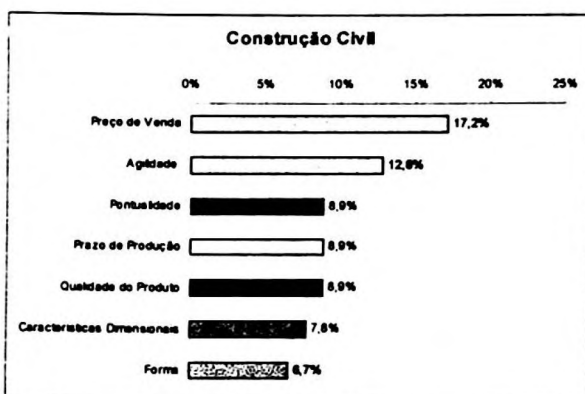


Gráfico 11 – Construção Civil

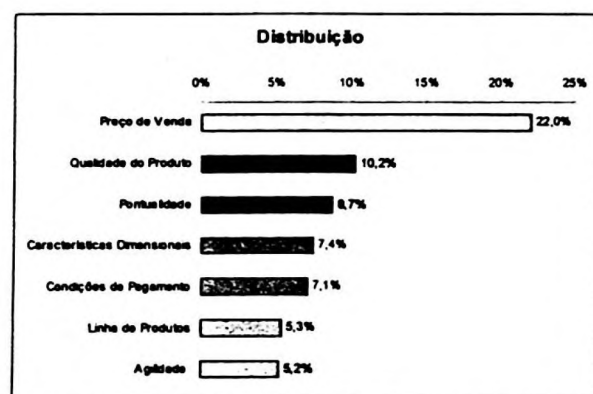


Gráfico 12 – Distribuição

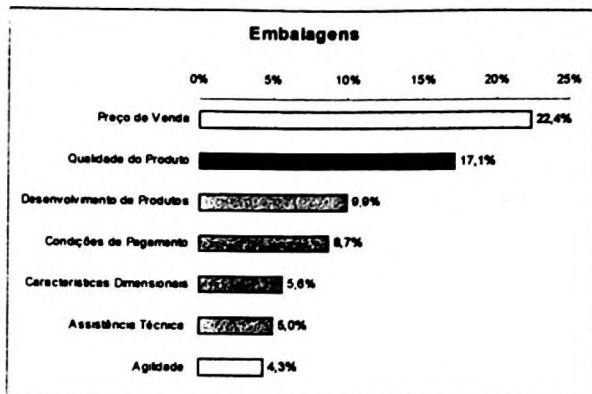


Gráfico 13 – Embalagens

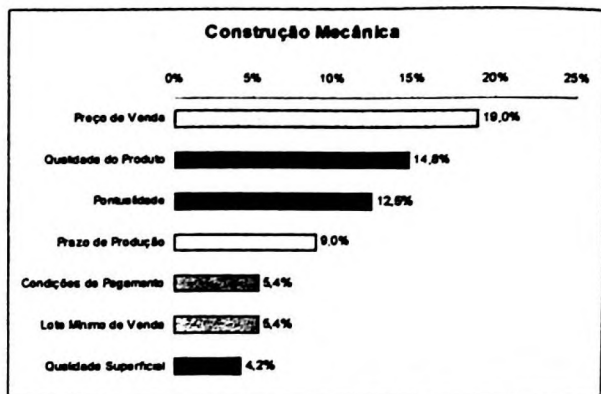


Gráfico 14 – Construção Mecânica

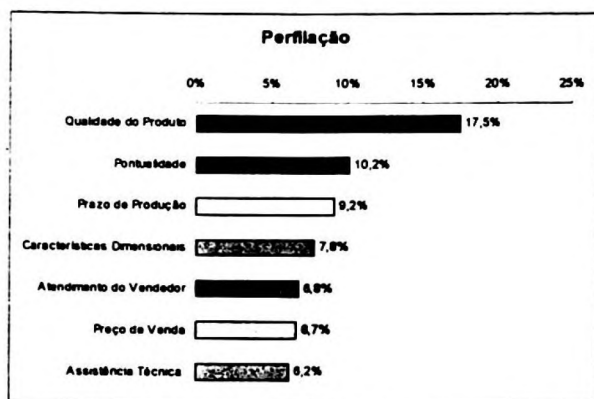


Gráfico 15 – Perfilação

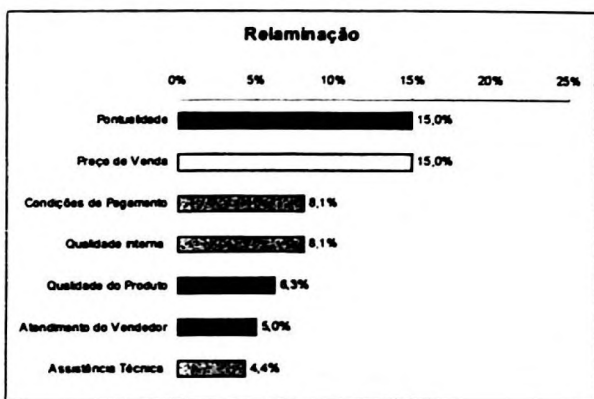


Gráfico 16 – Relaminação

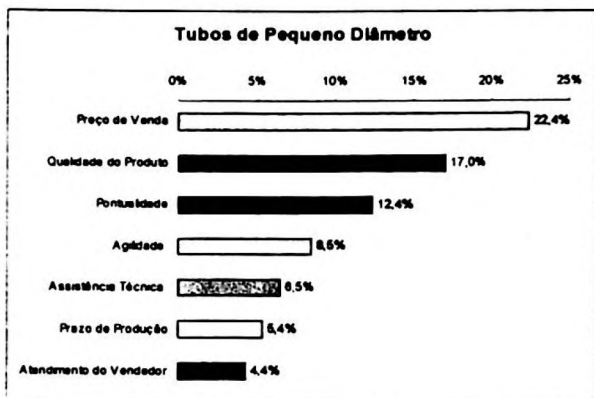


Gráfico 17 – Tubos Pequeno Diâmetro

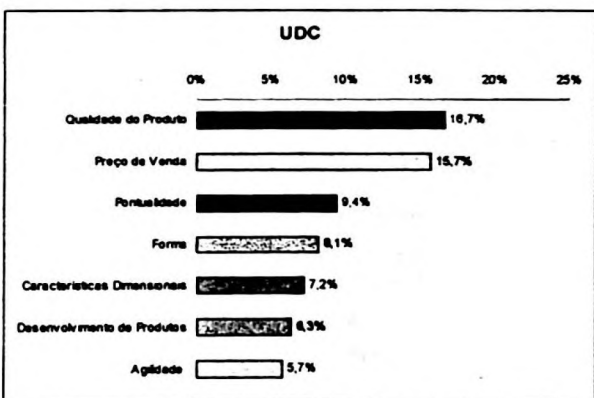


Gráfico 18 – UDC

Analisando-se apenas o atributo mais valorizado podem-se observar as diferenças de opiniões entre os setores, que podem ser divididos entre aqueles que consideram em primeiro lugar a Qualidade (Autopeças, Automobilístico, Perfilação e UDC) e aqueles que privilegiam Preço (Agricultura, Construção Civil, Distribuição, Embalagens, Construção Mecânica e Tubos de Pequeno Diâmetro), existindo apenas um setor onde o primordial é a Pontualidade na

Entrega (Relaminação). Quando se analisam os demais fatores, as diferenças se acentuam, sugerindo a validade da hipótese e aconselhando o estabelecimento de Políticas de Marketing diferenciadas conforme o setor industrial, principalmente para aqueles selecionados, e onde se deseja obter uma Posição Competitiva superior.

A segunda hipótese admite que, dentro de um mesmo setor, diferentes empresas valorizam diferentes Ativos de Marketing. Para tanto, tomou-se como exemplo o Setor Automobilístico, do qual foram pesquisadas as quatro maiores empresas, com os resultados apresentados nos gráficos 19 a 22 a seguir para os componentes da área administrativa (suprimentos):

Gráfico 19 – Montadora A

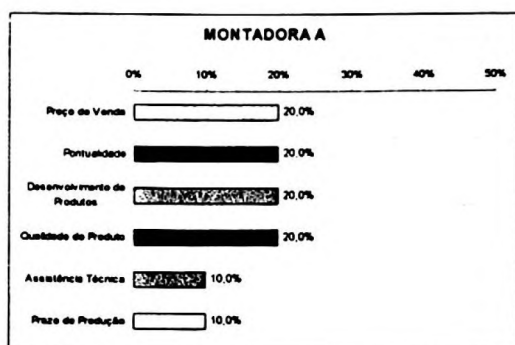


Gráfico 20 – Montadora B

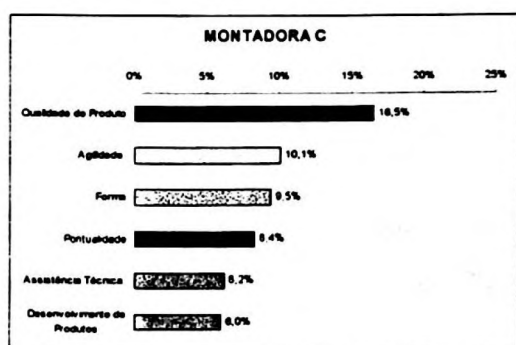
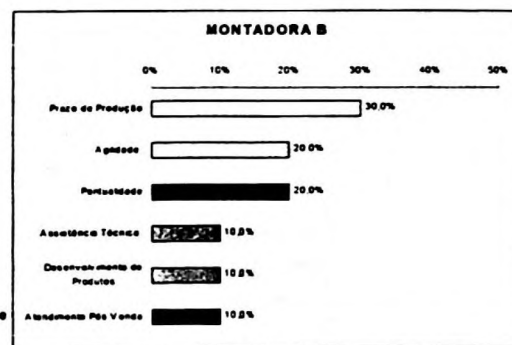


Gráfico 21 – Montadora C

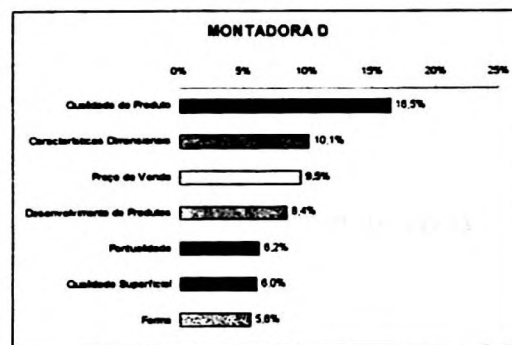


Gráfico 22 – Montadora D

Pode-se verificar que os Ativos de Marketing diferem substancialmente de empresa para empresa, o que permite acreditar na validade da hipótese levantada e justifica, no caso de grandes clientes, o desenho de Políticas de Marketing e Atendimento diferenciadas para obter a preferência destes.

A terceira hipótese que pode ser verificada por meio da pesquisa é a de que os Ativos de Marketing mais valorizados dependem do tipo de compra que está sendo efetuada, se repetitiva ou por projeto.

Os resultados da pesquisa referentes á compra por projeto ou repetitiva estão apresentados na tabela 7 abaixo.

Ativo de Marketing	Compra por Projeto	Compra Repetitiva
Agilidade	4,7%	5,7%
Assistência Técnica	1,2%	4,4%
Atendimento de Reclamações Técnicas e Comerciais		2,5%
Atendimento do Vendedor	2,8%	2,9%
Atendimento Pós Venda	1,6%	2,5%
Atendimento Telefônico	0,9%	0,5%
Características Dimensionais	2,7%	5,7%
Condições de Pagamento	5,9%	5,4%
Desenvolvimento de Produtos	3,3%	5,3%
Embalagem	0,7%	0,8%
Embarques sem erros	1,4%	1,3%
Forma	2,0%	4,1%
Linha de Produtos	1,9%	2,7%
Lote Mínimo de Venda	4,7%	1,7%
Marca	0,2%	0,7%
Material Promocional		0,3%
Pontualidade	10,1%	10,2%
Prazo de Produção	8,4%	5,6%
Preço de Venda	19,4%	16,7%
Proximidade do Fornecedor	1,4%	1,1%
Qualidade do Produto	18,5%	14,1%
Qualidade interna	5,1%	2,0%
Qualidade Superficial	2,4%	2,8%
Transporte	0,7%	1,1%

Tabela 7 – Ativos de marketing por Tipo de Compra

Considerando somente os principais ativos, pode-se resumir os resultados obtidos conforme os gráficos 23 e 24 a seguir

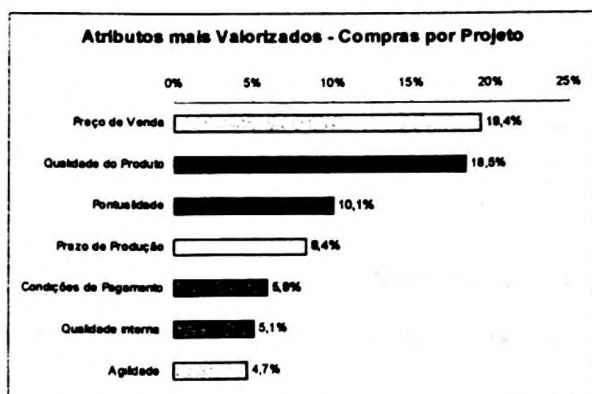


Gráfico 23 – Compras por Projeto

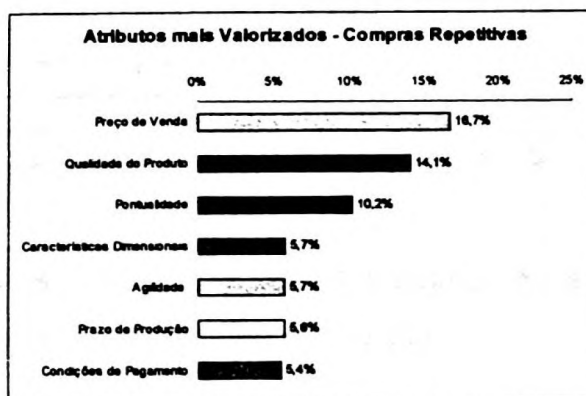


Gráfico 24 – Compras Repetitivas



Constatou-se que os três principais ativos de marketing levados em consideração na avaliação de um fornecedor de aços planos são os mesmos, independentemente do tipo de compra, variando apenas o grau de importância atribuído a cada um deles, o que não permite considerar verdadeira a presunção, e sim reforça a idéia de que mais importantes são as diferenças encontradas entre os diversos setores e entre empresas individualmente.

A quarta e última hipótese que se procurou avaliar foi a de que Componentes da Unidade de Tomada de Decisão atribuem valor a diferentes ativos de marketing, dependendo da área onde atuam. Os resultados foram tabulados, dividindo-se os entrevistados entre atuantes na área administrativa e atuantes na área técnica, e estão apresentados na tabela 8 a seguir:

<b>Ativo de Marketing</b>	<b>Area Administrativa</b>	<b>Area Técnica</b>
Agilidade	5,8%	4,6%
Assistência Técnica	3,8%	4,7%
Atendimento de Reclamações Técnicas e Comerciais	2,2%	1,9%
Atendimento do Vendedor	2,9%	2,9%
Atendimento Pós Venda	2,1%	3,7%
Atendimento Telefônico	0,6%	0,5%
Características Dimensionais	4,0%	10,1%
Condições de Pagamento	6,3%	2,3%
Desenvolvimento de Produtos	4,1%	8,4%
Embalagem	0,7%	1,1%
Embarques sem erros	1,1%	2,2%
Forma	3,3%	5,6%
Linha de Produtos	2,6%	2,6%
Lote Mínimo de Venda	2,3%	1,2%
Marca	0,6%	1,0%
Material Promocional	0,3%	
Pontualidade	11,3%	6,2%
Prazo de Produção	6,5%	3,8%
Preço de Venda	19,2%	9,5%
Proximidade do Fornecedor	1,2%	1,1%
Qualidade do Produto	14,0%	16,5%
Qualidade interna	2,0%	3,6%
Qualidade Superficial	1,9%	6,0%
Transporte	1,3%	0,5%

Tabela 8 – Ativos de marketing por Área

Graficamente, e considerando-se apenas os Ativos de Marketing mais importantes os resultados estão resumidos a seguir (gráficos 25 e 26)

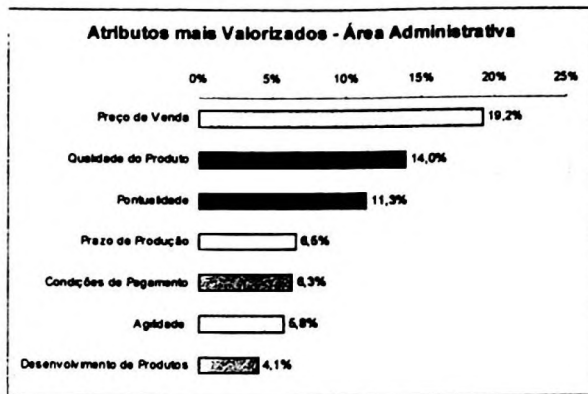


Gráfico 25 – Área Administrativa

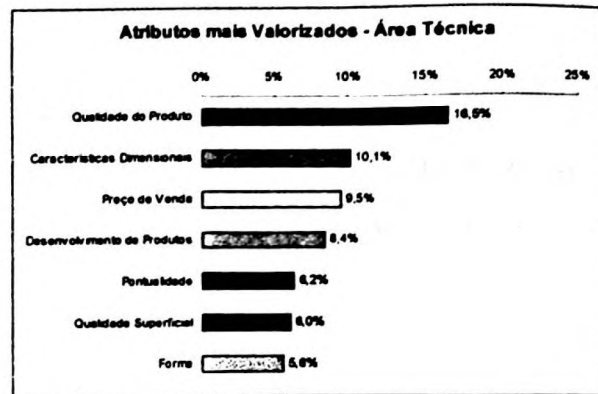


Gráfico 26 – Área Técnica

Como seria de se esperar, os componentes da área administrativa colocam uma maior ênfase no Preço e Qualidade e a seguir aspectos relacionados com o atendimento, ao passo que as elementos da área técnica privilegiam a Qualidade e outros aspectos relacionados às características técnicas do produto. Esse fato possibilita acreditar na validade da hipótese e reforça a importância de se mapear, cuidadosamente, os Centros de Compra das empresas, identificando o papel de cada elemento, em cada fase do processo de compra, a fim de poder montar uma estratégia de venda que leve em consideração essa diferença na valorização dos Ativos de Marketing.

### 5.3.3. Avaliação do Método

A revisão bibliográfica apresentada permite inferir que uma posição competitiva superior deve refletir-se em uma maior participação nos mercados atendidos e numa maior rentabilidade. A comprovação do método será feita por meio das seguintes comparações:

- Posição Competitiva Global x Participação de Mercado
- Posição Competitiva Global x Rentabilidade das Empresas
- Posição Competitiva no Setor x Participação de Mercado no Setor

A Posição Competitiva e Imagem de cada uma das empresas e a respectiva participação no mercado estão refletidas no gráfico 27 a seguir:

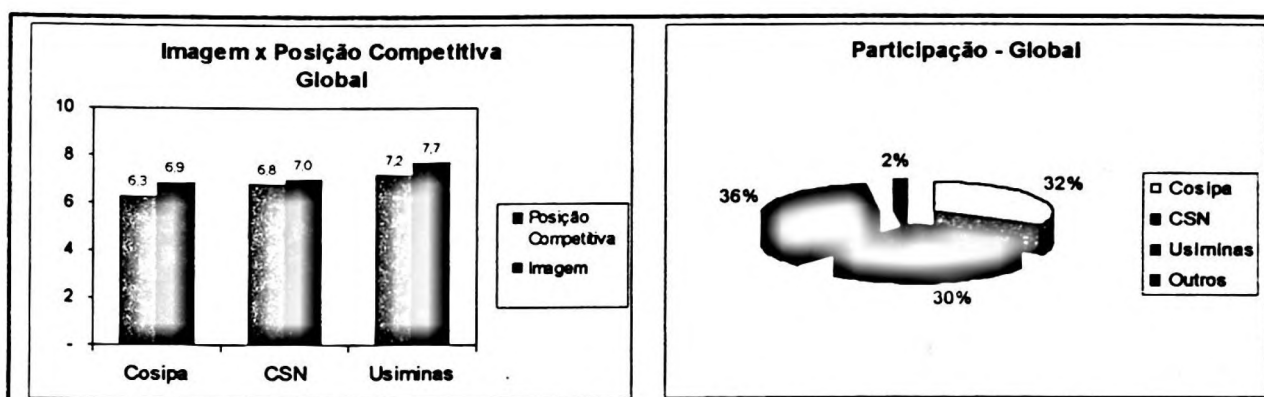


Gráfico 27 – Imagem, Posição Competitiva e Participação de Mercado

Os resultados apresentados mostram um equilíbrio na participação de mercado, que reflete apenas parcialmente a Posição Competitiva das empresas. Isso pode ser explicado pelo fato de o setor ter sido privatizado recentemente e, na fase anterior à privatização, o mercado ter sido dividido quase que equitativamente entre as empresas. A melhor Posição Competitiva da Usiminas, entretanto, começa a se fazer sentir, e sua participação já é um pouco superior à de seus concorrentes.

Para cada um dos setores avaliados, os resultados obtidos estão consubstanciados na tabela 9 a seguir:

Setor	Cosipa				CSN				Usiminas			
	Posição Competitiva	Imagem	Vendas (ton/mês)	Participação	Posição Competitiva	Imagem	Vendas (ton/mês)	Participação	Posição Competitiva	Imagem	Vendas (ton/mês)	Participação
Agr./Rod./Fer.	6,5	7,1	2.299	32,6%	6,7	7,5	1.706	0,2	7,3	8,3	2.946,5	41,8%
Automobilístico	6,1	6,3	10.310	7,6%	6,3	6,7	30.959	22,7%	6,9	7,7	92.181	67,6%
Autopeças	6,6	6,9	16.360	40,7%	6,5	6,3	7.137	17,8%	7,7	7,5	15.567	38,7%
Construção Civil	7,1	7,6	2.707	64,0%	6,7	6,9	1.041	24,6%	5,7	7,8	458	10,8%
Distribuição	6,1	6,7	63.254	46,4%	7,0	7,1	44.932	33,0%	6,9	8,3	27.495	20,2%
Embalagens	5,7	6,1	1.645	13,7%	6,0	7,1	6.930	57,5%	6,8	7,1	3.475	28,8%
Mecânico	6,5	7,1	840	33,5%	6,6	6,1	13	0,5%	7,0	7,9	1.442	57,5%
Perfuração	7,5	7,9	7.090	51,8%	6,9	7,3	3.825	27,9%	8,0	7,8	2.785	20,3%
Relaminação	4,1	5,9	5.728	26,1%	7,6	7,6	10.078	45,9%	7,1	8,1	4.430	20,2%
Tubos Pequeno O	7,2	6,2	15.331	38,5%	7,3	7,5	17.601	44,2%	7,2	6,9	6.868	17,3%
UDC	7,6	7,4	32.459	41,7%	7,0	7,4	22.000	28,2%	7,0	7,3	20.061	25,7%
Outros	6,9	6,8	80	52,8%	6,7	6,5	9	5,8%	8,4	7,2	63	41,4%
Total	6,3	6,9	158.101	32,1%	6,8	7,0	146.230	29,7%	7,2	7,7	177.770	36,1%

Tabela 9 – Posição Competitiva, Imagem e Participação

A representação gráfica dos resultados pode ser vista a seguir – Gráficos 28 a 38.

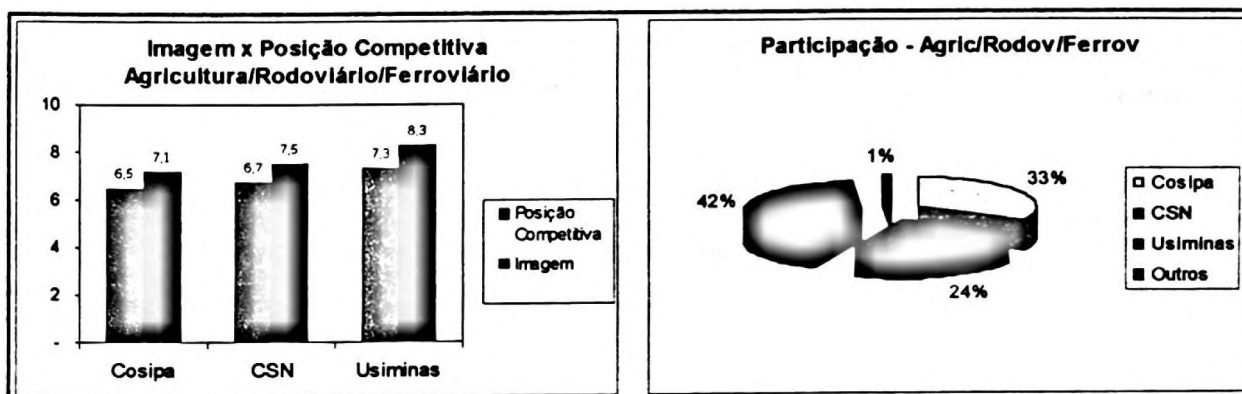


Gráfico 28 – Imagem, Posição Competitiva e Participação – Setor Agr / Rodov / Ferrov

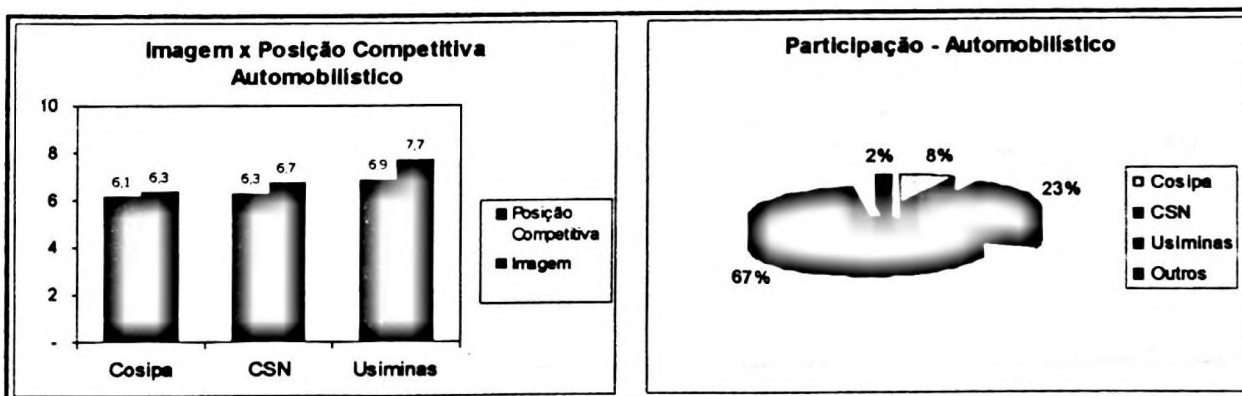


Gráfico 29 – Imagem, Posição Competitiva e Participação – Setor Automobilístico

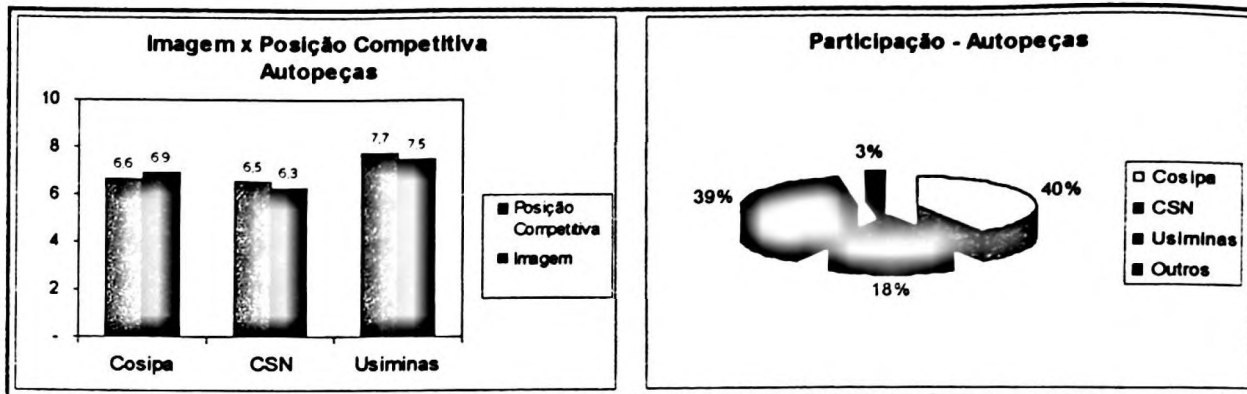


Gráfico 30 – Imagem, Posição Competitiva e Participação – Setor Autopeças

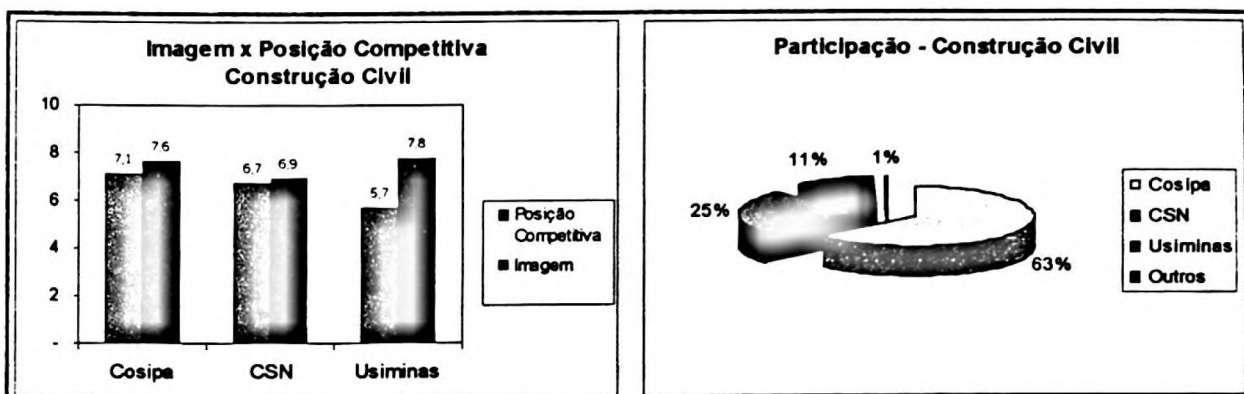


Gráfico 31 – Imagem, Posição Competitiva e Participação – Setor Construção Civil

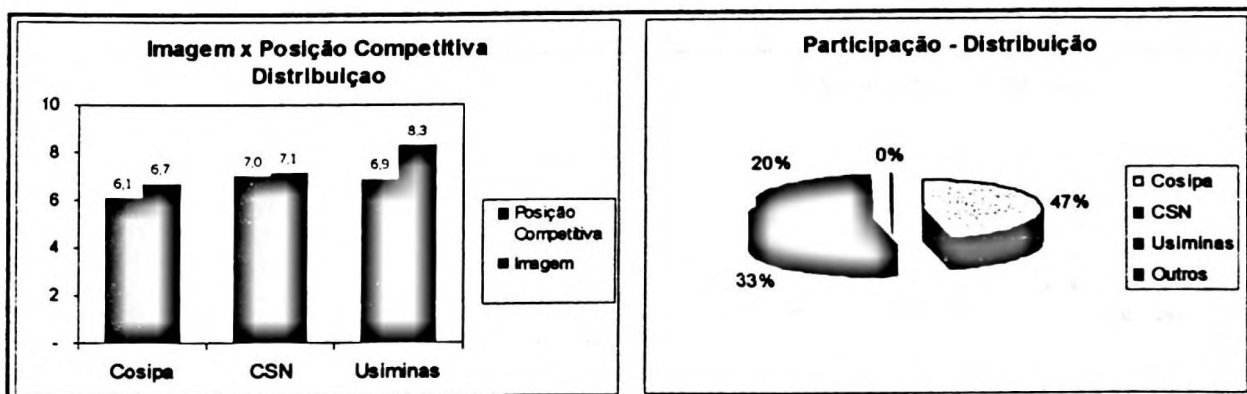


Gráfico 32 – Imagem, Posição Competitiva e Participação – Setor Distribuição



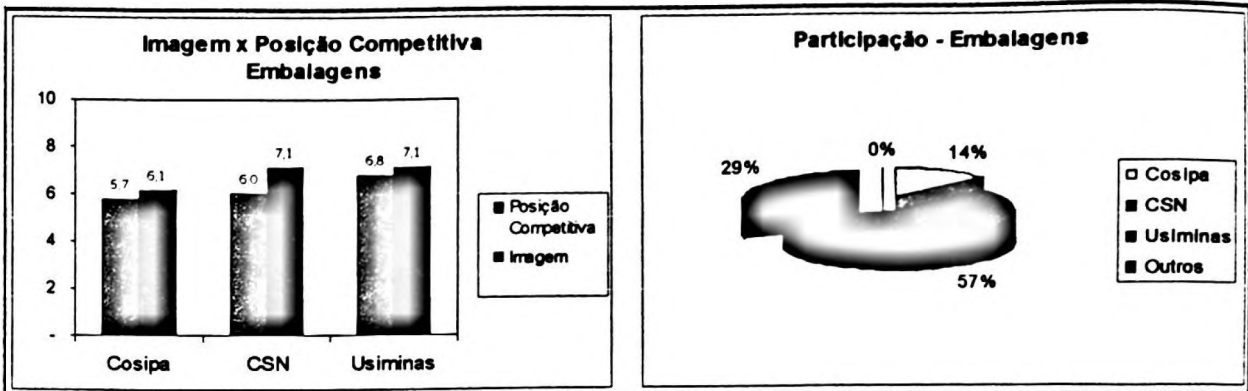


Gráfico 33 – Imagem, Posição Competitiva e Participação – Setor Embalagens

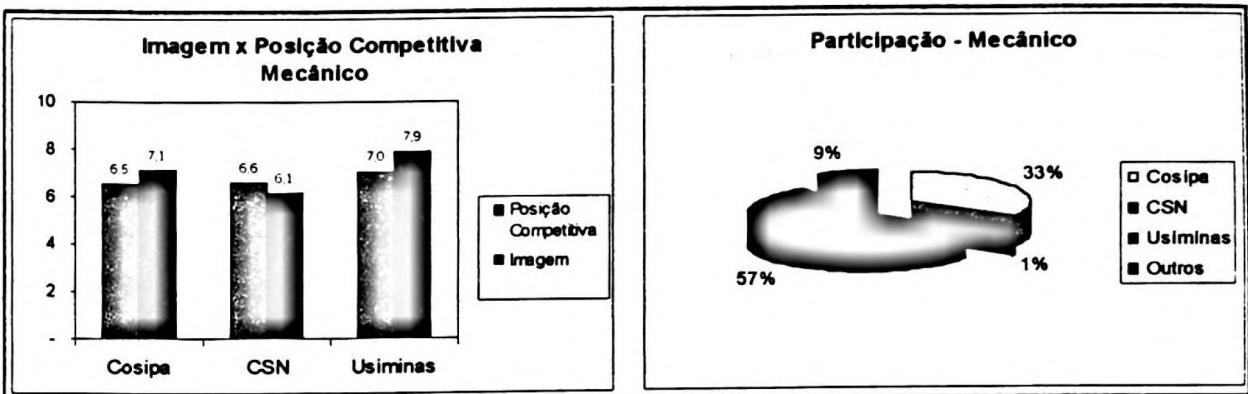


Gráfico 34 – Imagem, Posição Competitiva e Participação – Setor Mecânico

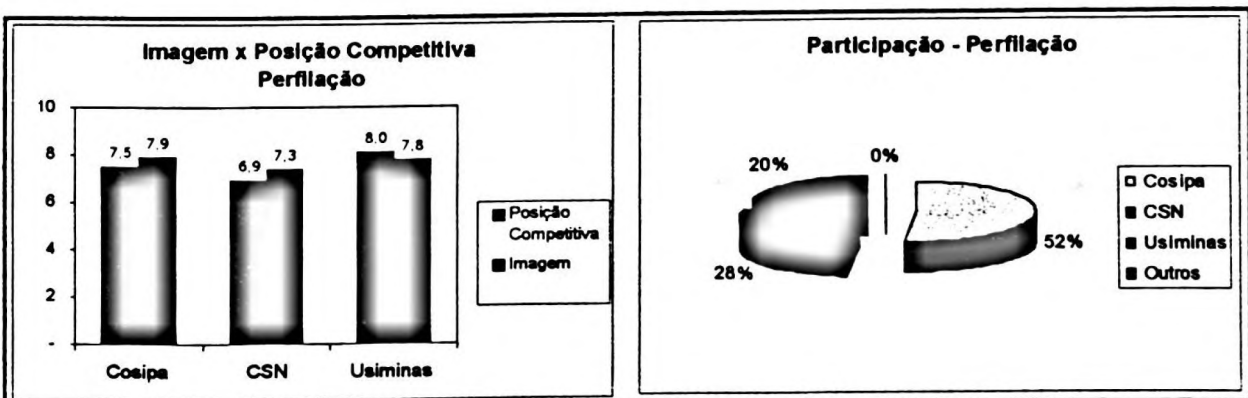


Gráfico 35 – Imagem, Posição Competitiva e Participação – Setor Perfilação

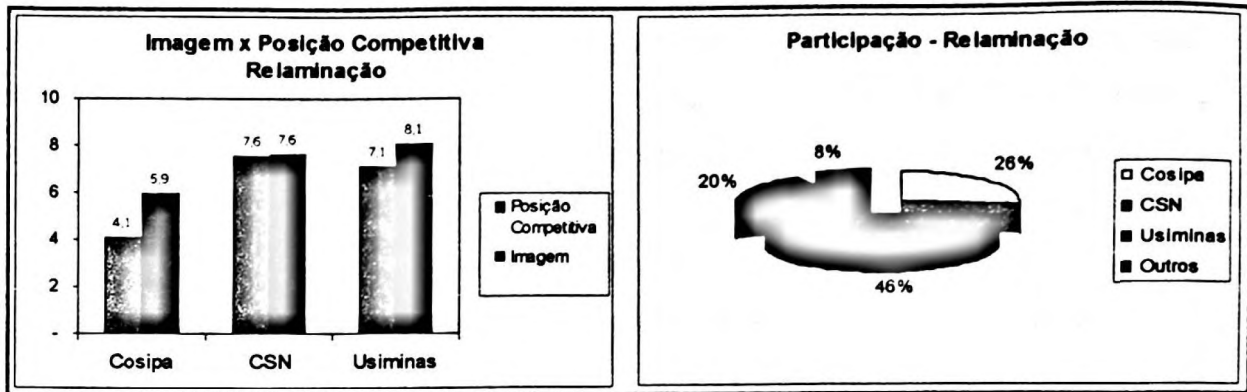


Gráfico 36 – Imagem, Posição Competitiva e Participação – Setor Relaminação

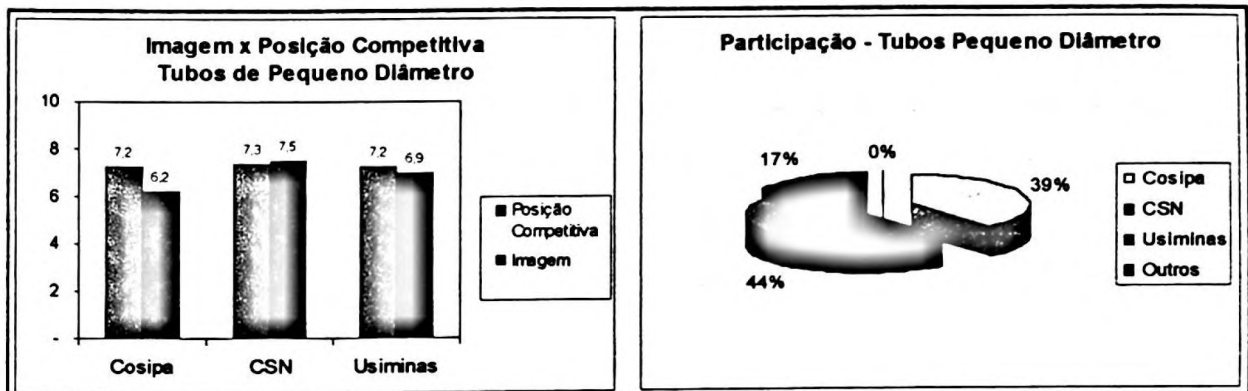


Gráfico 37 – Imagem, Posição Competitiva e Participação – Setor Tubos de Pequeno Diâmetro

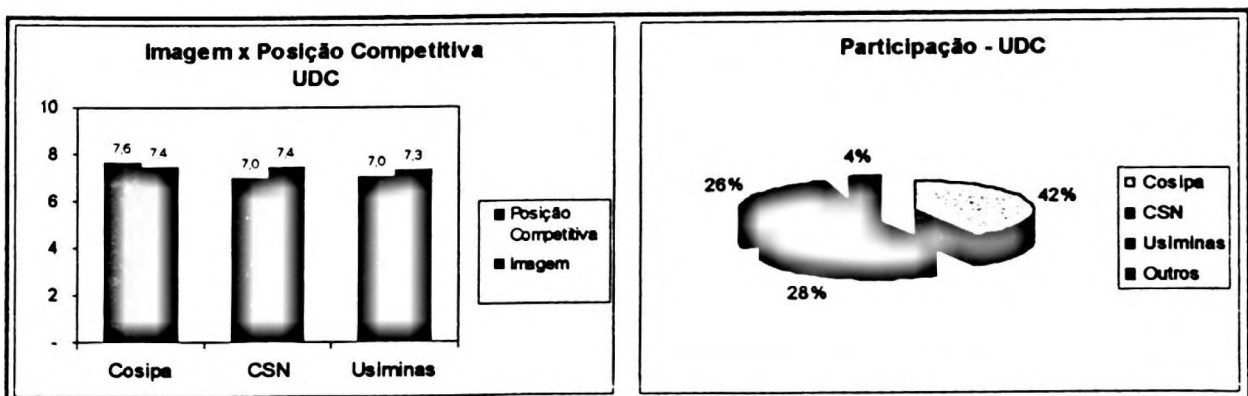


Gráfico 38 – Imagem, Posição Competitiva e Participação – Setor UDC

Verifica-se que, na grande maioria dos setores pesquisados, uma melhor Posição Competitiva e Imagem refletem-se em maior participação de mercado. As exceções ficam por conta de setores onde os concorrentes não tem a linha completa de produtos – caso de Embalagens, onde a só a CSN produz folha de flandres, e sua participação reflete essa situação -, ou setores que não foram foco da concorrência, em função dos baixos preços obtidos, caso da Distribuição, onde a qualidade não é o fator essencial, e que é atendido majoritariamente pela Cosipa, que está em fase de investimentos para atingir um nível de qualidade equivalente à de seus concorrentes.

Assim, sob este enfoque, pode-se considerar que existe uma forte relação entre Participação e Posição Competitiva obtida por meio da pesquisa, o que reforça a validade do método.

O outro critério de comprovação do método é a relação entre Posição Competitiva e rentabilidade. A aferição da rentabilidade foi feita a partir dos balanços publicados pelas companhias, sendo impossível sua avaliação por setor industrial. Os resultados, portanto, serão apresentados apenas de maneira global.

Os Demonstrativos de Resultados das empresas, referentes ao exercício de 1998, apresentam a seguinte posição (tabela 10)

## Resultados de 1998

Valores em milhares de reais

Conta	Cosipa	CSN	Usiminas
Vendas Líquidas	1.264.232	2.424.761	1.741.270
Custo de Bens Vendidos	1.107.367	1.497.662	1.199.500
Resultado Bruto	156.865	927.099	541.770
Despesas/Receitas Operacionais	(563.113)	(693.318)	(264.767)
Com Vendas	(54.857)	(176.713)	(40.513)
Gerais e Administrativas	(54.470)	(171.595)	(65.965)
Financeiras	(269.874)	(67.098)	(131.740)
Outras Receitas Operacionais	14.489	46.092	16.930
Outras Despesas Operacionais	(207.734)	(215.557)	(80.710)
Equivalência Patrimonial	9.333	(106.419)	37.231
Resultado Operacional	(406.248)	233.781	277.003
Resultado não Operacional	78.719	(6.233)	(57.104)
Receitas	127.058	25.433	3.124
Despesas	(48.339)	(31.656)	(60.228)
Resultado antes Tributação/Participações	(327.529)	227.558	219.899
Provisão para IR e Contribuição Social	0	(7.295)	(26.686)
IR Diferido	0	0	12.209
Participações/Contribuições Estatutárias	0	0	(10.732)
Reversão de Juros s/ Capital Próprio	0	245.614	143.728
Lucro / Prejuízo do Exercício	(327.529)	464.432	338.418
N.º de ações (mil)	435.310	71.730.961	213.611
Lucro /Prejuízo por Ação	(0,75240)	0,00647	1,58427
Resultado Operacional Ajustado	(145.707)	409.326	371.512
Vendas – Toneladas (mil)	3.085	4.064	3.290
Resultado Operac. Ajustado / Tonelada	(47,23)	100,72	112,92
Preço Médio de Venda (R\$/ton.)	409,80	596,64	529,26
Custo dos Bens Vendidos (R\$/ton.)	358,95	368,51	364,58

Tabela 10 – Demonstrativos de Resultados 1998

A rentabilidade das empresas analisadas está em perfeito acordo com a Posição Competitiva das mesmas, sendo que a Cosipa tem sua situação agravada em função do atraso em seu programa de modernização tecnológica, que leva à fabricação de produtos de menor valor agregado e qualidade inferior, refletindo em seu preço médio de venda por tonelada.

O Lucro por Ação, outro indicador utilizado para medir o desempenho financeiro das empresas, segue o mesmo padrão apresentado pelo Resultado Operacional Ajustado, levando a acreditar que o método proposto para avaliação da Posição Competitiva, do ponto de vista do mercado, reflete o real desempenho financeiro das empresas.



## **6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.**

### **6.1. Conclusões**

A dissertação procurou levantar o estado da arte no que se refere à avaliação da competitividade das empresas, e a partir da teoria construir um método que permita avaliar a Posição Competitiva das empresas componentes de um setor da indústria, do ponto de vista do mercado.

Todo o esforço girou em torno de tornar operacionais os conceitos de competitividade, de forma a poder medi-los e compará-los. Para tanto, foram estudadas as várias visões de competitividade, quais sejam, a econômica, a da qualidade, a gestão estratégica e o marketing, tendo cada uma delas dado sua contribuição para a elaboração do método proposto. No caso do marketing e gestão estratégica verificou-se que, a partir de propostas distintas, sua evolução conduziu a uma unicidade de pensamentos, que hoje os tornam uma só disciplina.

A opção adotada foi utilizar-se a avaliação dos ativos de marketing externos como a melhor medida da competitividade do ponto de vista do mercado.

O método foi comprovado por meio de sua aplicação ao setor siderúrgico, mais especificamente ao setor de aços planos, e permitiu, além disso, constatar que:

- Diferentes setores industriais levam em conta diferentes ativos de marketing por ocasião da avaliação de um fornecedor;
- Dentro de um mesmo setor, as empresas consideram diferentes ativos de marketing;
- Componentes da Unidade de Tomada de Decisão atribuem valor a diferentes ativos de marketing, dependendo da área onde atuam;

Essas constatações reforçam a importância de uma cuidadosa segmentação do mercado industrial, baseada não somente em critérios macro, mas também

em critérios micro, o que implica mapear cuidadosamente os Centros de Compra das empresas, identificando o papel de cada elemento, em cada fase do processo de compra, a fim de poder montar uma estratégia de venda que leve em consideração as diferenças encontradas na atribuição de valor aos Ativos de Marketing.

## **6.2. Limitações**

A natureza exploratória da dissertação e o método da seleção amostral não permitem que se façam inferências para a população. Para tanto seriam necessários outros procedimentos científicos, fugindo ao escopo básico do trabalho.

Apesar de representar um substancial avanço na operacionalização dos conceitos de competitividade e sua conseqüente utilização prática, o método precisa ser aplicado a outros setores, com maior número de produtos e clientes a fim de se confirmar sua utilidade.

O estudo propôs e testou um método de avaliação da Posição Competitiva das empresas do ponto de vista do mercado, utilizando-se para tanto do valor atribuído aos diferentes ativos de marketing externos. Verifica-se, no entanto, que ativos de marketing internos, principalmente aqueles que influem diretamente nos custos de produção, poderiam ser considerados nessa avaliação, pois podem exercer impacto significativo no desempenho financeiro das empresas, já que os preços de venda são arbitrados pelo mercado.

De qualquer forma, os conhecimentos obtidos a partir de um estudo desta natureza são de extrema valia para as empresas no desenvolvimento de ações que busquem a melhoria de sua posição competitiva e portanto sua perpetuação.

### **6.3. Recomendações para Estudos Futuros**

Apesar das limitações anteriormente descritas, a ampla revisão bibliográfica permite avaliar o que de mais novo existe na avaliação da posição competitiva das organizações, e abre espaço para novos estudos, e para o monitoramento de futuros desenvolvimentos, que podem ser incorporados à metodologia.

A metodologia proposta permite a identificação dos pontos que devem ser trabalhados pelas empresas com a finalidade de obter a preferência de clientes e segmentos de mercado previamente selecionados. Cabe aqui um estudo de caso aprofundado, aplicando-se os resultados obtidos na pesquisa a uma organização e analisando-se a evolução de seus resultados, tanto em termos de participação quanto de desempenho financeiro.

Conforme ressaltado no item limitações, foram considerados apenas os ativos de marketing externos para a avaliação da posição competitiva, e isto é aceitável do ponto de vista do mercado. Uma avaliação global da posição competitiva levando em conta também os ativos de marketing internos, e o desenvolvimento de um mecanismo para tal avaliação é outra possibilidade de evolução deste trabalho.

O estudo foi desenvolvido e direcionado para um setor que trabalha com poucos clientes e poucos produtos, cabendo a adaptação e aplicação do método a um setor onde as empresas trabalhem com muitos clientes e uma grande diversidade de produtos.

Finalmente, o estudo foi desenvolvido para o mercado industrial, reconhecidamente mais complexo que o de consumo, e para o qual há a maior carência de pesquisa no Brasil. Sua evolução, portanto, será de grande valia tanto do ponto de vista acadêmico, quanto do ponto de vista prático, uma vez que pode indicar caminhos e mudanças necessárias para o aumento da competitividade das empresas atuantes no *Business Marketing*, contribuindo para o sucesso das empresas instaladas no Brasil.

## BIBLIOGRAFIA

AAKER, David A. (1989). Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review* (winter). P 91-106.

AAKER, David A. (1995). *Strategic Market Management*. John Wiley and Sons, Inc.

ALCHIAN, Armen (1950). Uncertainty, Evolution and Economic Theory. *Journal of Political Economy*, 58 (June), p. 211-221.

AMIGO, Ricardo J.R., (1988). *Privatização, Orientação de Mercado e Competitividade – Um Estudo de Caso no Setor Siderúrgico* (Dissertação de Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP : Universidade de São Paulo.

AMIT, Raphael; SCHOEMAKER Paul J.H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*. (January), p. 33-46.

ANSOFF, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: Penguin Books

ARROW, Keneth J. (1969). The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus non-market Allocation. *US Joint Economic Committee*, Washington, p. 59-73.

BANTING, Peter; FORD David; GROSS, Andrew and HOLMES, George. Similarities in Industrial Procurement across Four Countries. *Industrial Marketing Management*, 14 (May 1985), p. 133 –144

BARROSO DE SIQUEIRA, Antonio Carlos (1997). *Contribuições ao Estudo de Segmentação de Mercado Industrial: Caso da Indústria Brasileira de Elevadores* (Tese de Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP : Universidade de São Paulo.

BONOMA, Thomas V. and SHAPIRO, Benson P. *Segmenting the Industrial Marketing* - Lexington, Mass. Lexington Books, 1983

BUZELL, Robert D.; GALE, Bradley T. (1991). *PIMS: O Impacto das Estratégias de Mercado no Resultado das Empresas*. São Paulo: Editora Pioneira.

CAMPOMAR, Marcos C.; Do uso de estudo de caso em pesquisa para dissertação e teses em administração. *Revista de Administração*. São Paulo : FEA/USP, v. 26, p.95, Jul./Set. 1991.

CASTRO, Cláudio de Moura (1977) *A Prática da Pesquisa*. São Paulo: MacGraw-Hill.

CHANDLER, Alfred D. Jr.(1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Massachusetts: MIT Press.

COASE, Robert H. (1937), The Nature of the Firm, *Economica N.S.*, 4, p. 386-405.

CLIFFORD Jr, Donald K., and CAVANAGH, Richard E. *The Winning Performance: How America's High- Growth Companies Succeed* - New York - Bantan Books, 1985

COOPER, Richard G. (1979). The Dimension of Industrial Product. Success and Failure. *Journal of Marketing*, (summer), p. 93-103.

COREY, E.R. (1978). *Procurement Management: Strategy, Organization and Decision-Making*. Boston: CBI Publishing Co.

COURNOT, A. (1838 - reprinted 1971). *Mathematical Principles of the Theory of Wealth*. – Augustus M. Kelly.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos (1994). *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. Campinas: Papyrus e Editora Unicamp.



COYNE, Kevin P. (1986). Sustainable Competitive Advantage: What is and What it isn't. *Business Horizons*, (January-February) p. 54-61.

DAVENPORT, Thomas H. (1994). *Reengenharia de Processos*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

DAY, George S. (1990). *Market-Driven Strategy*. New York: The Free Press.

DAY, George S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, vol.58 October 1994, p. 37-52.

DAY, George S. ; WENSLEY, Robin (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, April p. 1-20.

DAY, George S.(1997) Maintaining the Competitive Edge: Creating and Sustaining Advantages in Dynamic Competitive Environments in *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, John Wiley & Sons Inc.

DAY, George S.; NEDUNGADI, Prakash (1994). Managerial Representations of Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, April, p. 31-44.

DAY, George S.; WENSLEY, Robin. (1983) Marketing Theory with Strategic Orientation. *Journal of Marketing* vol. 47, p. 78-89.

DICKSON, Peter R. (1992). Toward a General Theory of Competitive Rationality. *Journal of Marketing*, vol. 56, p. 69-83.

DRUCKER, Peter A. (1950). *Business Week* 1086 (June 24) p. 30-36.

DRUCKER, Peter A. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.

DRUCKER, Peter A. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.

FERRARI, Alfonso T. (1982) *Metodologia da Pesquisa Científica*. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil.

GALE, Bradley T. (1996) *Gerenciando o Valor do Cliente*. São Paulo: Editora Pioneira.

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C.K. (1995). *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

HERZBERG, F. (1966) *Work and the Nature of Man*. New York: World Publishing.

HOOLEY, G.J., and SAUNDERS, J. (1993) *Competitive Positioning: The Key to Market Success*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.

HRADESKY, John L. (1995). *Total Quality Management Handbook*. New York: MacGraw-Hill.

HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, vol. 59 (April), p. 1-15.

HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. (1996). The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies and Evolutionary Dimensions. *Journal of Marketing*, vol. 60 (October), p. 107-114.

HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. (1997). Resource-Advantage Theory: A Snake Swallowing its tail or a General Theory of Competition. *Journal of Marketing*, vol. 61 (October), p. 74-82.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. (1995). *Business Marketing Management – An strategic View of Industrial and Organizational Markets*. The Dryden Press.

ITAMI, H. and ROEHL, T.(1987) *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

JACKSON Jr., Donald W.; KEITH, Janet E. and BURDICK, Richard K. Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influence: A Situational Approach. *Journal of Marketing*, 48 (Fall 1984), p. 75-83.

JAWORSKY, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* (July), p. 53-70.

JÜTNER, Uta; WEHRLI, Hans Peter (1994). Competitive Advantage: Merging Marketing and the Competence-Based Perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 9, nº 4, p. 42-53.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKY, Bernard J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research, Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*. (April), p. 1-18.

KOTLER, Philip (1967). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

KOTLER, Philip (1977). From Sales Obsession to Marketing Effectiveness. *Harvard Business Review* (November-December).

KOTLER, Philip (1995). *Administração de Marketing*. São Paulo: Editora Atlas.

LAMBIN, Jean Jacques (1989). *Le Marketing Strategique*. Paris: MacGraw Hill.

LANCASTER, K.J. (1971) *Consumer Demand: A New Approach*. Columbia University Press.

LEONARD-BARTON, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal* (summer), p. 111-125.

LEVITT, Theodore (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, (July-August), p. 24-47.

LEVITT, Theodore (1975). *Marketing para o Desenvolvimento dos Negócios*. São Paulo: Editora Cultrix.

MARTINS, Gilberto de Andrade (1994) Metodologias Convencionais e Não Convencionais e a Pesquisa em Administração. São Paulo: *Caderno de Pesquisas em Administração*. Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA-USP.

MAXIMINIANO, A.C. Amaru e SBRAGIA, Roberto (1980) Método do Caso no Ensino da Administração. In *Gustavo G. Boog (Org), Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo: MacGraw-Hill.

MAYER, Richard E. (1983). *Thinking, Problem Solving, Cognition*. New York: W.H. Freeman & Company.

McWILLIAMS, Robert D., NAUMANN, Earl and SCOTT, Stan. Determining Buying Center Size. *Industrial Marketing Management*, 21 (February 1992, p. 43 – 49)

MILES, R.; SNOW,C. (1986). Network Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*. (spring), p. 62-73.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. (1990). The Effect of a Marketing Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* (October), p. 20-35.

OHMAE, Kenichi. (1985). *O Estrategista em Ação*. São Paulo: Editora Pioneira.

OXENFELDT, Alfred L.; MOORE, William (1978). Customer or Competitor: Which Guideline for Marketing? *Management Review* (August), p. 43-48.

PENROSE, Edith E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Basil Blackwell.

PITKIN, Dan. (1995). Customer Focus. In *Total Quality Management Book*. New York: MacGraw-Hill.

PORTER, Michael E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Macmillan.

PORTER, Michael E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 95-117.

PORTER, Michael E. (1992). *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

POWELL, Thomas C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, vol. 16, p. 15-37.

QUALLS, Williams J.; ROSA, José Antonio (1995). Assessing Industrial Buyers: Perceptions of Quality and Their Effects on Satisfaction. *Industrial Marketing Management*, vol. 24, p. 359-368.

REED, R.; DE FILLIPPI, R. (1990). Casual Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 15, p. 88-102.

REEDER, R.R.; BRIERTY, E.G.; REEDER, B.H. (1991). *Industrial Marketing: Analysis, Planning and Control*. NJ: Prentice Hall.

RODRIGUES, Lino N. (1995). *Notas de Aula do Curso de Marketing Empresarial*. Pós Graduação em Administração FEA-USP.



SCHOEMAKER, Paul J.H.; AMIT, Raphael (1997). The Competitive Dynamics of Capabilities: Developing Strategic Assets for Multiple Futures, in *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*. John Wiley & Sons Inc.

SCIENTIFIC AMERICAN, INC. How Industry Buys. New York: *Scientific American*, Inc., 1969, (p. 1-5)

SELZNICK, Philip (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.

SHAPIRO, Benson P. (1988). What the Hell is Marketing Orientation? *Harvard Business Review*. (November-December), p. 119-125.

SHAPIRO, Benson e SLYWOTZKY, Adrian J. (1995) A qualidade dos clientes define o futuro da empresa - *Folha Management* - N.º 13 - São Paulo

SIMON, Herbert A. (1979). Rational Decision-Making in Business Organizations. *American Economic Review*, 69 (September), p. 493-512.

STALK, George; EVANS, Philip; SHULMAN, Lawrence E. (1988). Time: The Next Source of Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. (July-August).

STALK, George; EVANS, Philip; SHULMAN, Lawrence E. (1992). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*. (March-April), p. 57-69.

STIGUM, Bernt P.; STIGUM, Marcia L. (1973). *Economia*. São Paulo: Editora Edgard Blucher.

THWAITES, Des; WALLEY, Keith; FOOTTS, Steve (1996). Systematic Management of Differential Advantage. *Industrial Marketing Management*, 25, p. 209-222.

TOLEDO, Geraldo Luciano (1991). Posicionamento como Estratégia de Marketing. *Anais do XV ENANPAD*, vol. 4 p.14.

TOLEDO, Geraldo Luciano; SILVA, F.S. (1992). Marketing e Competitividade. *Anais do XVI ENANPAD*, vol. 5 p. 178-192.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. (1995). *The Discipline of Market Leaders*. New York: Addison Wesley.

WALLEY, K.E., and THWAITES, D. (1990) Marketing Assets - The Key to Successful Differentiation. *The Chartered Building Societies Institute Journal* 43, 16-18.

WALTON, M. (1986). *The Deming Management Method*. New York: Pedigree.

WEBSTER, Frederick E. (1991) *Industrial Marketing Strategy*. New York. John Wiley & Sons Inc..

WEBSTER, Frederick E. (1992) The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*. (October), p. 1-17.

WEBSTER, Frederick E. (1994) *Market-Driven Management*. New York. John Wiley & Sons Inc.

WEBSTER, Frederick E. and WIND, Yoram (1972) *Organizational Buying Behavior*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, Inc..

WILLIAMSON, Oliver E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.

WILLIAMSON, Oliver E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.

WILLIAMSON, Oliver E.(1991). Strategizing, Economizing and Economic Organization. *Strategic Management Journal*, vol.12 p. 75-94.

WIND, Yoram and CARDOZO, Richard N. Industrial Marketing Segmentation - *Industrial Marketing Management*, 3 (março 1974) p.155

YIN, Robert K., (1990) *Case Study Research*. California, USA: Sage Publications.

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**



Espaço para Etiqueta

Para minha dissertação de Mestrado na FEAVUSP, estou realizando estudo sobre o mercado brasileiro de **AÇO CARBONO PLANO**, e para tanto apreciaria sua colaboração respondendo a algumas questões.

1. Quais tipos de **AÇO CARBONO PLANO** a sua empresa utiliza ?

- [ ] Chapa Grossa  
 [ ] Laminado a quente  
 [ ] Laminado a Frio  
 [ ] Laminado a Frio Revestido

2. O Sr. compra **AÇO CARBONO PLANO** direto do fabricante ou através de distribuidores / revendas (preencher com % médio de compra dos últimos 12 meses de cada canal) ?

	Fabricante	Distribuidor	Soma 100%
Chapa Grossa	[ ]	[ ]	100
Laminado a quente	[ ]	[ ]	100
Laminado a Frio	[ ]	[ ]	100
Laminado a Frio Revestido	[ ]	[ ]	100

3. Quais fabricantes (verificar se conhece o fabricante, não deve ser considerado distribuidor) nacionais e internacionais de **AÇO CARBONO PLANO** o Sr. conhece ? **Espontâneo**

- [ ] Cosipa  
 [ ] CSN  
 [ ] Usiminas  
 [ ] Outros

---



---



---

4. Dos fabricantes relacionados neste círculo quais o Sr. conhece ? **(Estimulado - Mostrar Círculo)**

- Cosipa [ ]  
 CSN [ ]  
 Usiminas [ ]

5. De quem e quantos % de Aço Carbono Plano o Sr. tem comprado de cada um nos últimos 12 meses ? **(manter círculo com o entrevistado)**

Empresa	Chapa Grossa	Laminado a Quente	Laminado a Frio	Laminado a Frio Revestido
Cosipa				
CSN				
Usiminas				
Outros				

**IMPORTANTE : A SOMA DEVE SER IGUAL A 100%**

No caso de outros , especificar de quem

---



---



---

6. Nos últimos 3 anos muita coisa se modificou no nosso País. No mercado de Aço Carbono Plano, considerando esta escala (entregar a escala - Discordo/Concordo ao entrevistado) expresse seu grau de concordância com as frases abaixo, **LEMBRAR AO ENTREVISTADO QUE AS RESPOSTAS SÃO RELATIVAS AO MERCADO DE AÇO CARBONO PLANO.**

Escala ① Discordo - Concordo

As empresas de <b>AÇO CARBONO PLANO</b> instaladas no País passaram a oferecer uma maior gama de serviços	
As empresas de <b>AÇO CARBONO PLANO</b> instaladas no País tomaram-se mais flexíveis	
Aumentou a oferta de <b>AÇO CARBONO PLANO</b>	
Houve melhoria de qualidade no <b>AÇO CARBONO PLANO</b>	
Houve redução no preço do <b>AÇO CARBONO PLANO</b>	
O <b>AÇO CARBONO PLANO</b> Importado se tornou mais freqüente no mercado	
Os fornecedores estrangeiros se tomaram mais agressivos no mercado de <b>AÇO CARBONO PLANO</b>	
Os prazos de entrega de <b>AÇO CARBONO PLANO</b> foram reduzidos	
A Postura, Apresentação e Conhecimento das Equipes de Vendas de <b>AÇO CARBONO PLANO</b> melhorou	

7. Nesta empresa qual o grau de influência de cada área no processo de compra do Aço Carbono Plano (exprimir em %, cuja soma deve ser igual a 100)

Área Administrativa	[	]
Área de Compras	[	]
Área Industrial	[	]
Área de Projetos	[	]
Área Comercial	[	]
Área Financeira	[	]
O proprietário/sócio	[	]
Outros _____	[	]
_____	[	]
_____	[	]

Soma 100%

8. Considerando sua função dentro da organização [comercial, industrial, pesquisa, suprimentos, etc.] indique os três principais fatores considerados na compra de AÇO CARBONO PLANO.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. Quais os principais pontos positivos e negativos dos fornecedores de AÇO CARBONO PLANO com os quais o Sr. mantém relacionamento?

FORNECEDOR	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS

### CARTÕES

9. Os cartões que lhe estamos apresentando, descrevem diferentes atributos que podem influenciar a **DECISÃO DE COMPRA de AÇO CARBONO PLANO**.

Analise-os cuidadosamente, atentando para a descrição, e selecione os 6 [seis] principais atributos que o Sr. considera nesse processo.

10. Após selecionar os 6 [seis] atributos mais importantes, **distribua 100 pontos entre eles**, distribuindo esses pontos conforme a importância relativa de cada um.

11. Nos cartões selecionados avalie cada um dos fornecedores relacionados, utilizando uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), onde zero representa a pior avaliação e dez a avaliação máxima.

12. Que nota o Sr. daria (de 0 a 10), numa avaliação global, para os fabricantes nacionais de **AÇO CARBONO PLANO**

Cosipa [     ] CSN [     ] Usiminas [     ]

14. A sua empresa possui um sistema formal de avaliação de fornecedores?

Sim [ ] Não [ ]

Se sim, no caso de Aço Carbono Plano, quais itens são regularmente avaliados?


15. Para finalizar qual o consumo médio mensal (em toneladas) de Aço Carbono Plano em sua Empresa?

Chapa Grossa	Laminado a quente	Laminado a Frio	Laminado a Frio Revestido

Não é necessário preencher no caso de anexar cartão do entrevistado

Entrevistado _____ Cargo _____
Empresa _____
Endereço _____
Telefone [ ] _____

Pesquisador \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## PREÇO DE VENDA

Preço CIF (posto na fábrica)

6

Quest:

Importância (pontos)

Fabricante	Avaliação
1. COSIPA	
2. CSN	
3. USIMINAS	

Aço Carbono Plano

## ATENDIMENTO DO VENDEDOR

Serviços e orientações oferecidos pela equipe de vendas quanto a condições comerciais e aspectos técnicos dos produtos. Habilidades em responder a dúvidas. Envolvimento nos problemas dos clientes. Presença no campo. Visitas. Grau de autonomia de decisão

14

Quest:

Importância (pontos)

Fabricante	Avaliação
1. COSIPA	
2. CSN	
3. USIMINAS	

Aço Carbono Plano

## LINHA DE PRODUTOS

Existência de produtos suficientes para atender às necessidades dos clientes.

15

Quest:

Importância (pontos)

Fabricante	Avaliação
1. COSIPA	
2. CSN	
3. USIMINAS	

Aço Carbono Plano

## MARCA

Força da marca junto ao cliente

17

Quest:

Importância (pontos)

Fabricante	Avaliação
1. COSIPA	
2. CSN	
3. USIMINAS	

Aço Carbono Plano

## EMBARQUES SEM ERROS

Itens, quantidades e documentos que acompanham o produto, corretos e de acordo com o pedido.

11

Quest:

Importância (pontos)

Fabricante	Avaliação
1. COSIPA	
2. CSN	
3. USIMINAS	

Aço Carbono Plano

## PROXIMIDADE DO FORNECEDOR

Localização geográfica da fábrica ou manutenção de estoque em pontos estratégicos, que permitam um menor prazo total de entrega (produção + transporte)

20

Quest:

Importância (pontos)

Fabricante	Avaliação
1. COSIPA	
2. CSN	
3. USIMINAS	

Aço Carbono Plano

## CARACTERÍSTICAS DIMENSIONAIS

Atendimento a normas, tolerâncias dimensionais, empeno, etc.

21 Quest:  Importância (pontos)

Fabricante	Avaliação
1. COSIPA	
2. CSN	
3. USIMINAS	

Aço Carbono Plano

## LOTE MÍNIMO DE VENDA

Tamanhos adequados ao giro dos clientes, evitando que estes trabalhem com excesso de estoques.

16 Quest:  Importância (pontos)

Fabricante	Avaliação
1. COSIPA	
2. CSN	
3. USIMINAS	

Aço Carbono Plano

## PRAZO DE PRODUÇÃO

Tempo que um determinado produto leva para ficar pronto a partir da data do pedido

13 Quest:  Importância (pontos)

Fabricante	Avaliação
1. COSIPA	
2. CSN	
3. USIMINAS	

Aço Carbono Plano

## MATERIAL PROMOCIONAL

Qualidade e quantidade do material promocional oferecido aos clientes. Nível de conhecimento desse material

18 Quest:  Importância (pontos)

Fabricante	Avaliação
1. COSIPA	
2. CSN	
3. USIMINAS	

Aço Carbono Plano

## QUALIDADE DO PRODUTO

Desempenho técnico do produto

19 Quest:  Importância (pontos)

Fabricante	Avaliação
1. COSIPA	
2. CSN	
3. USIMINAS	

Aço Carbono Plano

## PONTUALIDADE

Cumprimento dos prazos negociados no pedido, sem atrasos ou cancelamentos

12 Quest:  Importância (pontos)

Fabricante	Avaliação
1. COSIPA	
2. CSN	
3. USIMINAS	

Aço Carbono Plano



## TRANSPORTE

Cuidados tomados para que não hajam danos no material durante o transporte Tempo do transporte.

Importância (pontos)

8

Quest:

Fabricante	Avaliação
1. COSIPA	
2. CSN	
3. USIMINAS	

Aço Carbono Plano

## FORMA

Ausência de defeitos que possam afetar a produtividade, evitando descarte, retrabalho, etc..

Importância (pontos)

24

Quest:

Fabricante	Avaliação
1. COSIPA	
2. CSN	
3. USIMINAS	

Aço Carbono Plano

## DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Preocupação da empresa em ouvir as necessidades dos clientes e conjuntamente desenvolver novos produtos, que acompanhem as tendências mundiais.

Importância (pontos)

9

Quest:

Fabricante	Avaliação
1. COSIPA	
2. CSN	
3. USIMINAS	

Aço Carbono Plano

## QUALIDADE SUPERFICIAL

Ausência de dobras e trincas na superfície

Importância (pontos)

22

Quest:

Fabricante	Avaliação
1. COSIPA	
2. CSN	
3. USIMINAS	

Aço Carbono Plano

## CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

Prazos, custos financeiros, negociações de atrasos

Importância (pontos)

7

Quest:

Fabricante	Avaliação
1. COSIPA	
2. CSN	
3. USIMINAS	

Aço Carbono Plano

## QUALIDADE INTERNA

Garantia de produto isento de inclusões e descontinuidades internas.

Importância (pontos)

23

Quest:

Fabricante	Avaliação
1. COSIPA	
2. CSN	
3. USIMINAS	

Aço Carbono Plano

## AGILIDADE

Rapidez que a empresa apresenta na solução de problemas, respostas a solicitações de informações e atendimento geral

Importância (pontos)

1 Quest:

Fabricante	Avaliação
1. COSIPA	
2. CSN	
3. USIMINAS	

Aço Carbono Plano

## ASSISTÊNCIA TÉCNICA

Presteza do Atendimento. Velocidade de resposta. Conhecimento e profissionalismo dos técnicos

Importância (pontos)

2 Quest:

Fabricante	Avaliação
1. COSIPA	
2. CSN	
3. USIMINAS	

Aço Carbono Plano

## ATENDIMENTO DE RECLAMAÇÕES TÉCNICAS E COMERCIAIS

Atenção e educação dos funcionários no atendimento a reclamações. Agilidade. Qualidade das ações corretivas.

Importância (pontos)

3 Quest:

Fabricante	Avaliação
1. COSIPA	
2. CSN	
3. USIMINAS	

Aço Carbono Plano

## ATENDIMENTO PÓS-VENDA

Todo o serviço pós-venda, englobando assistência técnica preventiva, orientação na utilização dos produtos, acompanhamento de entregas

Importância (pontos)

5 Quest:

Fabricante	Avaliação
1. COSIPA	
2. CSN	
3. USIMINAS	

Aço Carbono Plano

## ATENDIMENTO TELEFÔNICO

Educação e atenção dos funcionários no atendimento telefônico. Rapidez com que a pessoa procurada é alcançada.

Importância (pontos)

4 Quest:

Fabricante	Avaliação
1. COSIPA	
2. CSN	
3. USIMINAS	

Aço Carbono Plano

## EMBALAGEM

Praticidade e grau de proteção da embalagem.

Importância (pontos)

10 Quest:

Fabricante	Avaliação
1. COSIPA	
2. CSN	
3. USIMINAS	

Aço Carbono Plano

## **ANEXO 2 – RELATÓRIOS ANUAIS**

**COSIPA**

---

**01432-0 COMPANHIA SIDERÚRGICA PAULISTA - COSIPA**  
**60.894.730/0001-05**

---

**10.01 - RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO**

---

***MENSAGEM DA DIRETORIA***

A sobrevivência de uma organização produtiva depende de sua capacidade de adaptação às exigências do mercado, que vivem em permanente transformação.

Ajustar-se a realidade dos mercados tem sido o desafio fundamental de atuação da Cosipa desde a privatização, que direcionou com intensidade sua estratégia para duas frentes básicas e decisivas: redução de custos e agregação de valor aos produtos.

A reestruturação iniciada no final de 1998 impôs-se como a melhor alternativa para enfrentar o agravamento de diversos indicadores da economia e consolidar o Sistema Usiminas/Cosipa.

Com uma produção total de até 9 milhões de toneladas de aço líquido, o sistema oferecerá ampla flexibilidade para o atendimento pleno de clientes dos mercados nacional e internacional.

Na Cosipa, uma linha de produção com Lingotamento Contínuo acoplado a Laminação de Tiras a Quente e a adequação de seu efetivo de colaboradores a um modelo organizacional mais produtivo com sistemas de gestão integrada, colocarão a Empresa na vanguarda da produção e comercialização de aço.

Esse empreendimento, em estudos finais para substituição da linha mais antiga da Usina em Cubatão, promove significativa redução de custos e melhoria da qualidade final do produto. Desenhado no modelo "Project Finance", não causará impactos no passivo da Empresa.

A Cosipa dá partida na construção de seu futuro aliando aquisição de tecnologia altamente competitiva à sua valiosa localização estratégica no coração do maior polo consumidor de aço do cone sul.



## **CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

As turbulências nos mercados mundiais em 1998 produziram reflexos significativos na economia brasileira.

A crise de credibilidade do país levou a fuga do capital externo.

A continuidade e intensificação de uma política de altas taxas de juros afetou as empresas levando à queda da atividade econômica, deteriorando ainda mais a economia brasileira em 1998 que já vinha sofrendo com a crise deflagrada no final de 1997, com origem na Ásia.

O Setor Siderúrgico não esteve imune a este cenário, apresentando uma queda na produção de aço bruto (1,5%) e uma queda ainda maior (8%) na produção de laminados planos.

Os preços de exportação para os produtos siderúrgicos caíram a níveis jamais experimentados pelo setor.

Inserida neste contexto de dificuldades e desafios, a COSIPA viu deteriorar a sua situação, não obstante os esforços e medidas implementadas para recuperar sua competitividade, o que levou os acionistas da empresa e da USIMINAS a implementar um Projeto de Reestruturação Societária, Financeira, Patrimonial e Operacional da Companhia.

Dessa forma, em face do novo cenário da economia mundial, objetiva-se com este Projeto consolidar o complexo USIMINAS/COSIPA e transformá-lo no melhor parque siderúrgico nacional, fundamental para o seu posicionamento a médio e longo prazo na indústria siderúrgica mundial.

---

## **REESTRUTURAÇÃO DA COSIPA**

Em assembléias de Acionistas da Usiminas e da COSIPA, realizadas respectivamente em 25 de novembro de 1998 e 29 de janeiro de 1999, foi aprovada a reestruturação societária, financeira, patrimonial e operacional da Cosipa.

As principais ações que nortearam a referida reestruturação podem ser sumarizadas como se segue:

- Constituição de uma nova companhia siderúrgica, através da COSIPA original, com a mesma sede e razão social.
- Transferência para essa nova empresa das instalações que compõem o complexo siderúrgico de Cubatão bem como de suas atividades correlatas.
- Transferência para a Usiminas das instalações portuárias, da planta de oxigênio e do direito de uso dos gases gerados no processo produtivo da COSIPA.
- Assunção pela Usiminas de dívidas da COSIPA no montante de R\$ 1.115,8 milhões.
- Emissão por parte da COSIPA de debêntures conversíveis em ações no valor de R\$ 892,9 milhões, a serem subscritas pelos acionistas da COSIPA.

A descrição mais detalhada do projeto de reestruturação pode ser encontrada nas Notas Explicativas.

## **DESEMPENHO OPERACIONAL**

---

## • AJUSTES OPERACIONAIS

### Novo Investimento

Para tornar a COSIPA mais competitiva no mercado, a sua administração decidiu pela implementação de um programa de investimentos complementar.

Foram agilizados os estudos para aquisição de um novo equipamento - Lingotamento e Laminação Contínua - estimado em US\$ 475 milhões, com vistas a substituir o lingotamento convencional da Aciaria 1, por uma nova Aciaria e Laminação, utilizando a tecnologia mais competitiva para lingotamento contínuo de placas, com capacidade de produzir 2 milhões de toneladas de laminados a quente.

Este projeto de enobrecimento da linha de produção deverá ser realizado sob a forma de "Project Finance", de modo a não impactar o passivo da Nova Cosipa.

### Paralisação da linha 1

Os problemas das economias mundiais nos países emergentes já retratados exerceram impactos negativos sobre a performance da Companhia, levando a administração a adotar medidas emergenciais ao anunciar ajustes operacionais em sua Usina, com a paralisação de linhas de menor produtividade e maior custo operacional - linha 1 (lingotamento convencional) de forma a adequar a relação custo/preço de venda, mix de produtos e relação oferta/demanda.

Para ajustar-se a esta nova realidade operacional, um programa de desligamento incentivado de pessoal foi estabelecido, direcionado prioritariamente aos empregados com direito à aposentadoria, com a adesão de 1.300 empregados.

## • PRODUÇÃO

Foram produzidas 3,666 milhões de toneladas de aço líquido, 7% inferior ao ano anterior, devido a reforma preventiva (gunning) no Alto Forno nº 2, visando o prolongamento da vida útil do equipamento e tornar possível a parada da Linha 1. A produção total de laminados e placas foi de 3,036 milhões de toneladas e a produtividade média global alcançada foi de 465,8 toneladas/homem/ano. O efetivo da companhia em 31/12/98 era de 6.983 empregados, contra 8.237 empregados em 31/12/97.

## • INVESTIMENTOS

Os investimentos no âmbito do Plano de Atualização Tecnológica e Controle Ambiental alcançaram US\$ 123 milhões em 1998, contabilizando gastos totais de US\$ 596 milhões desde a implementação do Programa de Investimentos da Companhia a partir de 1994, destinado à recuperação da competitividade, melhoria da qualidade dos produtos e controle da poluição em sua Usina em Cubatão.

Destaque para a instalação dos equipamentos: Injeção de Carvão Pulverizado nos Altos Fornos 1 e 2 e a Reforma do Laminador de Tiras a Frio.

## • VENDAS

A COSIPA vendeu em 1998 um volume total de 3,085 milhões de toneladas de produtos. Desse total, 1,769 milhão de toneladas foi destinado para o mercado interno (57%) e 1,316 milhão à exportação (43%).

---

A demanda por laminados planos não revestidos no mercado interno apresentou uma retração de 10% quando comparada ao ano de 1997.

Apesar das dificuldades, a COSIPA manteve sua participação de mercado em 30%.

O Faturamento Bruto no mercado interno de R\$ 1,146 bilhão decresceu cerca de 6% devido a queda no volume embarcado em função da retração da demanda.

O mix de produtos foi prejudicado com forte redução na oferta, pela Companhia de laminados a frio no 1º trimestre do ano, devido a reforma total do Laminador de Tiras a Frio.

As vendas de exportação proporcionaram um faturamento bruto de R\$ 418,2 milhões, 4% menor em função dos baixos preços dos produtos no mercado internacional, devido a fraca demanda e grande oferta de produtos siderúrgicos no mercado internacional, originários dos países asiáticos e da Rússia, principalmente no 2º semestre.

## **DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO**

A COSIPA apresentou no exercício de 1998 um prejuízo líquido de R\$ 327,5 milhões pela legislação societária.

O Resultado Operacional consolidado foi impactado pelo aumento das despesas operacionais, decorrente principalmente de provisões para parada da linha 1



---

tais como indenização aos funcionários pelo desligamento incentivado e manutenção dos equipamentos, além de ajustes nos estoques e outras despesas. O Resultado Líquido consolidado da Companhia foi também impactado pela elevação das despesas financeiras que alcançaram R\$ 293,2 milhões, 14,5% maior que a apurada em 1997, em decorrência do aumento do endividamento e das taxas médias de juros .

Como parte de sua estratégia financeira a COSIPA, via captação de recursos externos, apurou um ganho de R\$ 126,5 milhões no pagamento de seus débitos fiscais junto ao governo estadual, contabilizado como "item extraordinário".

O EBITDA alcançou R\$ 99 milhões e o volume de Impostos pagos no exercício foi de R\$ 348 milhões.

**01.01 - IDENTIFICAÇÃO**

1 - CÓDIGO CVM 01432-0	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL COMPANHIA SIDERÚRGICA PAULISTA - COSIPA	3 - CGC 60.894.730/0001-05
---------------------------	---	-------------------------------

**02.01 - BALANÇO PATRIMONIAL ATIVO (Reais Mil)**

1 - CÓDIGO	2 - DESCRIÇÃO	3 - 31/12/1998	4 - 31/12/1997	5 - 31/12/1996
1	Ativo Total	4.309.049	4.134.941	4.048.494
1.01	Ativo Circulante	594.650	529.431	619.508
1.01.01	Disponibilidades	6.483	2.190	1.281
1.01.01.01	Títulos Vinculados Mercado Aberto	428	1.238	749
1.01.01.02	Outros	6.055	952	532
1.01.02	Créditos	203.286	134.328	166.659
1.01.02.01	Duplicatas Mercado Interno	95.265	98.734	109.077
1.01.02.02	Devedores por Exportação	281.694	155.902	209.596
1.01.02.03	Cambiais Descontadas	(173.673)	(120.308)	(152.014)
1.01.03	Estoques	251.320	355.205	329.218
1.01.03.01	Produtos Acabados	42.001	70.918	71.021
1.01.03.02	Produtos em Elaboração	69.983	76.679	60.219
1.01.03.03	Matérias-primas	35.335	56.074	65.860
1.01.03.04	Suprimentos e Sobressalentes	86.335	104.756	88.598
1.01.03.05	Outros	17.666	46.778	43.520
1.01.04	Outros	133.561	37.708	122.350
1.01.04.01	Valores a Receber	121.020	17.992	25.428
1.01.04.02	Adiantamento Sobre Fornecimento	12.190	14.300	21.271
1.01.04.03	Outros	32	2.850	3.032
1.01.04.04	Títulos e Valores Mobiliários	0	0	70.019
1.01.04.05	Bens à Venda	319	2.566	2.600
1.02	Ativo Realizável a Longo Prazo	19.261	23.925	10.271
1.02.01	Créditos Diversos	6.351	16.521	6.618
1.02.01.01	Empréstimo Compulsório DL-2288/86	326	305	271
1.02.01.02	ELETROBRÁS	6.025	16.216	6.347
1.02.02	Créditos com Pessoas Ligadas	0	0	0
1.02.02.01	Com Coligadas	0	0	0
1.02.02.02	Com Controladas	0	0	0
1.02.02.03	Com Outras Pessoas Ligadas	0	0	0
1.02.03	Outros	12.910	7.404	3.653
1.02.03.01	Outros	12.910	7.404	3.653
1.03	Ativo Permanente	3.695.138	3.581.585	3.418.715
1.03.01	Investimentos	59.676	50.404	44.087
1.03.01.01	Participações em Coligadas	0	0	0
1.03.01.02	Participações em Controladas	53.656	44.323	37.891
1.03.01.02.01	Cosipa Overseas	49.810	40.271	33.702
1.03.01.02.02	Dufer	3.846	4.052	4.189
1.03.01.03	Outros Investimentos	6.020	6.081	6.196
1.03.01.03.01	MRS-Logística	5.885	5.885	6.000
1.03.01.03.02	Outros	135	196	196
1.03.02	Imobilizado	3.601.354	3.497.801	3.341.503

**01.01 - IDENTIFICAÇÃO**

1 - CÓDIGO CVM	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL	3 - CGC
01388-9	USINAS SIDERURGICAS DE MINAS GERAIS SA	17.157.850/0001-09

**02.02 - BALANÇO PATRIMONIAL PASSIVO (Reais Mil)**

1 - CÓDIGO	2 - DESCRIÇÃO	3 - 31/12/1998	4 - 31/12/1997	5 - 31/12/1996
2	Passivo Total	5.495.659	4.892.118	4.498.605
2.01	Passivo Circulante	938.280	1.025.671	1.012.725
2.01.01	Empréstimos e Financiamentos	135.090	166.484	122.157
2.01.02	Debêntures	0	0	0
2.01.03	Fornecedores	44.635	54.269	42.228
2.01.04	Impostos, Taxas e Contribuições	13.961	20.708	64.658
2.01.04.01	Tributos a Recolher	1.301	2.204	2.766
2.01.04.02	Contribuições Sociais a Recolher	9.466	9.119	16.583
2.01.04.03	Imposto de Renda e Contribuição Social	3.194	9.385	45.309
2.01.05	Dividendos a Pagar	56.496	121.041	111.965
2.01.06	Provisões	348.791	309.259	276.816
2.01.06.01	Obrigações Trabalhistas	31.159	35.359	39.413
2.01.06.02	Passivos Contingentes	317.500	272.286	235.492
2.01.06.03	Reformas e Manutenções	132	1.614	1.911
2.01.07	Dívidas com Pessoas Ligadas	244.847	244.500	246.268
2.01.08	Outros	94.460	109.410	148.633
2.01.08.01	Contas a Pagar	59.607	50.259	52.507
2.01.08.02	Adiantamentos s/ Contratos de Câmbio	34.853	59.151	96.126
2.02	Passivo Exigível a Longo Prazo	1.375.962	853.654	642.555
2.02.01	Empréstimos e Financiamentos	1.242.488	655.979	430.868
2.02.02	Debêntures	0	0	0
2.02.03	Provisões	28.709	28.709	25.560
2.02.03.01	Reformas e Manutenções	28.709	28.709	25.560
2.02.04	Dívidas com Pessoas Ligadas	0	0	0
2.02.05	Outros	104.765	168.966	186.127
2.02.05.01	Imposto de Renda Diferido	64.227	168.966	186.127
2.02.05.02	Contas Correntes Credoras	40.538	0	0
2.03	Resultados de Exercícios Futuros	0	0	0
2.05	Patrimônio Líquido	3.181.417	3.012.793	2.843.325
2.05.01	Capital Social Realizado	1.200.000	1.055.261	1.055.261
2.05.01.01	Ações Ordinárias	600.000	527.631	527.631
2.05.01.02	Ações Preferenciais	600.000	527.630	527.630
2.05.02	Reservas de Capital	602.168	736.975	719.730
2.05.02.01	Correção Monetária do Capital	1	1	1
2.05.02.02	Reserva Especial - Lei 8200	302.256	446.995	446.995
2.05.02.03	Incentivo Fiscal IPI - Lei 7554/86	233.173	233.173	233.173
2.05.02.04	Subvenções para Investimentos	66.738	56.806	39.561
2.05.03	Reservas de Reavaliação	23.165	32.995	46.852
2.05.03.01	Ativos Próprios	23.165	32.995	46.852
2.05.03.02	Controladas/Coligadas	0	0	0
2.05.04	Reservas de Lucro	1.356.084	1.187.562	1.021.482

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL	3 - CGC
01388.9	USINAS SIDERURGICAS DE MINAS GERAIS SA	17.157.850/0001-09

02.02 - BALANÇO PATRIMONIAL PASSIVO (Reais Mil)

1 - CÓDIGO	2 - DESCRIÇÃO	3 - 31/12/1998	4 - 31/12/1997	5 - 31/12/1996
2.05.04.01	Legal	117.590	100.659	82.487
2.05.04.02	Estatutária	0	0	0
2.05.04.03	Para Contingências	0	0	0
2.05.04.04	De Lucros a Realizar	0	0	0
2.05.04.05	Retenção de Lucros	0	0	0
2.05.04.06	Especial p/ Dividendos Não Distribuídos	0	0	0
2.05.04.07	Outras Reservas de Lucro	1.238.494	1.086.903	938.995
2.05.04.07.01	Para Investimentos e Capital de Giro	1.290.006	1.102.417	938.995
2.05.04.07.02	Ações em Tesouraria	(51.512)	(15.514)	0
2.05.05	Lucros/Prejuizos Acumulados	0	0	0

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM 01388-9	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL USINAS SIDERURGICAS DE MINAS GERAIS SA	3 - CGC 17.157.850/0001-09
---------------------------	--	-------------------------------

03.01 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO (Reais Mil)

1 - CÓDIGO	2 - DESCRIÇÃO	3 - 01/01/1998 a 31/12/1998	4 - 01/01/1997 a 31/12/1997	5 - 01/01/1996 a 31/12/1996
3.01	Receita Bruta de Vendas e/ou Serviços	2.195.503	2.344.553	2.047.304
3.02	Deduções da Receita Bruta	(454.233)	(501.070)	(428.618)
3.03	Receita Líquida de Vendas e/ou Serviços	1.741.270	1.843.483	1.618.686
3.04	Custo de Bens e/ou Serviços Vendidos	(1.199.500)	(1.280.118)	(1.177.617)
3.05	Resultado Bruto	541.770	563.365	441.069
3.06	Despesas/Receitas Operacionais	(264.767)	(318.804)	(67.889)
3.06.01	Com Vendas	(40.513)	(51.746)	(56.975)
3.06.02	Gerais e Administrativas	(65.965)	(62.806)	(64.867)
3.06.03	Financeiras	(131.740)	(176.215)	51.302
3.06.03.01	Receitas Financeiras	112.153	140.533	194.019
3.06.03.02	Despesas Financeiras	(243.893)	(316.748)	(142.717)
3.06.03.02.01	Despesas Financeiras	(100.165)	(121.044)	0
3.06.03.02.02	Juros sobre o Capital Próprio	(143.728)	(195.704)	0
3.06.04	Outras Receitas Operacionais	16.930	15.422	9.544
3.06.05	Outras Despesas Operacionais	(80.710)	(88.843)	(78.283)
3.06.06	Resultado da Equivalência Patrimonial	37.231	45.384	71.390
3.07	Resultado Operacional	277.003	244.561	373.180
3.08	Resultado Não Operacional	(57.104)	18.886	13.424
3.08.01	Receitas	3.124	20.398	15.432
3.08.02	Despesas	(60.228)	(1.512)	(2.008)
3.09	Resultado Antes Tributação/Participações	219.899	263.447	386.604
3.10	Provisão para IR e Contribuição Social	(26.686)	(76.890)	(100.437)
3.11	IR Diferido	12.209	(32)	(3.284)
3.12	Participações/Contribuições Estatutárias	(10.732)	(18.788)	(14.443)
3.12.01	Participações	(10.732)	(18.788)	(14.443)
3.12.01.01	Partic. dos Empregados no Resultado	(10.732)	(18.788)	(14.443)
3.12.02	Contribuições	0	0	0
3.13	Reversão dos Juros sobre Capital Próprio	143.728	195.704	0
3.15	Lucro/Prejuízo do Exercício	338.418	363.441	268.440
	NÚMERO AÇÕES. EX-TESOURARIA (Unidades)	213.611.522	220.880.172	2.231.092.735.896
	LUCRO POR AÇÃO	1,58427	1,64542	0,00012
	PREJUÍZO POR AÇÃO			



01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL	3 - CGC
01432-0	COMPANHIA SIDERÚRGICA PAULISTA - COSIPA	60.894.730/0001-05

02.01 - BALANÇO PATRIMONIAL ATIVO (Reais Mil)

1 - CÓDIGO	2 - DESCRIÇÃO	3 - 31/12/1998	4 - 31/12/1997	5 - 31/12/1996
1.03.02.01	Em Operação	3.113.334	2.723.119	2.739
1.03.02.02	Em Obras	488.020	774.682	601
1.03.03	Diferido	34.108	33.380	33
1.03.03.01	A Amortizar	14.766	8.625	6
1.03.03.02	Em Amortização	19.342	24.755	26

**01.01 - IDENTIFICAÇÃO**

1 - CÓDIGO CVM	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL	3 - CGC
01432-0	COMPANHIA SIDERÚRGICA PAULISTA - COSIPA	60.894.730/0001-05

**02.02 - BALANÇO PATRIMONIAL PASSIVO (Reais Mil)**

1 - CÓDIGO	2 - DESCRIÇÃO	3 - 31/12/1998	4 - 31/12/1997	5 - 31/12/1996
2	Passivo Total	4.309.049	4.134.941	4.048.494
2.01	Passivo Circulante	1.652.808	1.330.015	1.101.874
2.01.01	Empréstimos e Financiamentos	852.417	409.590	346.170
2.01.02	Debêntures	0	0	0
2.01.03	Fornecedores	113.228	90.559	187.315
2.01.04	Impostos, Taxas e Contribuições	110.854	358.885	163.635
2.01.04.01	Impostos a Recolher	10.697	22.196	3.748
2.01.04.02	Contribuições Sociais a Recolher	21.775	6.895	1.770
2.01.04.03	Impostos e Contribuições Parcelados	78.382	329.794	158.117
2.01.05	Dividendos a Pagar	0	0	0
2.01.06	Provisões	66.934	32.660	33.085
2.01.06.01	Provisões para Encargos Sociais	51.134	32.660	33.085
2.01.06.02	Provisões para Reformas e Manutenções	15.800	0	0
2.01.07	Dívidas com Pessoas Ligadas	0	0	0
2.01.08	Outros	509.375	438.321	371.669
2.01.08.01	Outras Contas a Pagar	45.950	19.396	33.394
2.01.08.02	Empréstimos de Controlada	463.425	418.925	338.275
2.02	Passivo Exigível a Longo Prazo	1.360.705	1.179.956	1.197.497
2.02.01	Empréstimos e Financiamentos	388.651	374.143	57.272
2.02.01.01	No País	340.879	329.390	44.895
2.02.01.02	No Exterior	47.772	44.753	12.377
2.02.02	Debêntures	0	0	0
2.02.03	Provisões	254.650	261.400	253.800
2.02.03.01	Provisões para Contingências	189.900	209.400	203.000
2.02.03.02	Provisões para Reformas e Manutenções	64.750	52.000	50.800
2.02.03.03	Provisões para Encargos Sociais	0	0	0
2.02.04	Dívidas com Pessoas Ligadas	202.087	183.406	164.121
2.02.04.01	Contas a Pagar-FEMCO	202.087	183.406	164.121
2.02.05	Outros	515.317	361.007	722.304
2.02.05.01	Impostos e Contribuições Parcelados	326.018	266.984	585.733
2.02.05.02	Empréstimos de Controlada	189.299	94.023	136.571
2.03	Resultados de Exercícios Futuros	0	0	0
2.05	Patrimônio Líquido	1.295.536	1.624.970	1.749.123
2.05.01	Capital Social Realizado	4.221.987	4.221.987	4.221.987
2.05.01.01	Ações Ordinárias	1.407.188	1.407.188	1.407.188
2.05.01.02	Ações Preferenciais	2.814.799	2.814.799	2.814.799
2.05.02	Reservas de Capital	149.524	149.588	149.588
2.05.02.01	Incentivo Fiscal-IP	149.524	149.524	149.524
2.05.02.02	Correção Monetária de Capital	0	0	0
2.05.02.03	Doações	0	64	64
2.05.03	Reservas de Reavaliação	0	60.225	62.461

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM 01432-0	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL COMPANHIA SIDERÚRGICA PAULISTA - COSIPA	3 - CGC 60.894.730/0001-05
---------------------------	---	-------------------------------

02.02 - BALANÇO PATRIMONIAL PASSIVO (Reais Mil)

1 - CÓDIGO	2 - DESCRIÇÃO	3 - 31/12/1998	4 - 31/12/1997	5 - 31/12/1996
2.05.03.01	Ativos Próprios	0	60.225	62.461
2.05.03.02	Controladas/Coligadas	0	0	0
2.05.04	Reservas de Lucro	0	0	0
2.05.04.01	Legal	0	0	0
2.05.04.02	Estatutária	0	0	0
2.05.04.03	Para Contingências	0	0	0
2.05.04.04	De Lucros a Realizar	0	0	0
2.05.04.05	Retenção de Lucros	0	0	0
2.05.04.06	Especial p/ Dividendos Não Distribuídos	0	0	0
2.05.04.07	Outras Reservas de Lucro	0	0	0
2.05.05	Lucros/Prejuízos Acumulados	(3.075.975)	(2.806.830)	(2.684.913)

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM 01432-0	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL COMPANHIA SIDERÚRGICA PAULISTA - COSIPA	3 - CGC 60.894.730/0001-05
---------------------------	---	-------------------------------

03.01 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO (Reais Mil)

1 - CÓDIGO	2 - DESCRIÇÃO	3 - 01/01/1998 a 31/12/98	01/01/1997 a 31/12/97	01/01/1996 a 31/12/96
3.01	Receita Bruta de Vendas e/ou Serviços	1.564.022	1.621.424	1.520.059
3.02	Deduções da Receita Bruta	(299.790)	(306.085)	(277.389)
3.03	Receita Líquida de Vendas e/ou Serviços	1.264.232	1.315.339	1.242.670
3.04	Custo de Bens e/ou Serviços Vendidos	(1.107.367)	(1.132.060)	(1.087.261)
3.05	Resultado Bruto	156.865	183.279	155.409
3.06	Despesas/Receitas Operacionais	(563.113)	(297.975)	(392.826)
3.06.01	Com Vendas	(54.857)	(54.301)	(67.536)
3.06.01.01	Custo de Distribuição	(25.279)	(29.431)	(35.384)
3.06.01.02	Provisão para Devedores Duvidosos	(4.870)	500	(5.322)
3.06.01.03	Despesas com Pessoal	(4.758)	(4.649)	(4.351)
3.06.01.04	Comissões	(16.162)	(17.505)	(19.343)
3.06.01.05	Despesas Gerais	(3.788)	(3.216)	(3.136)
3.06.02	Gerais e Administrativas	(54.470)	(49.368)	(48.027)
3.06.02.01	Despesas com Pessoal	(9.654)	(12.064)	(17.191)
3.06.02.02	Depreciação/Amortização	(6.728)	(5.914)	(4.521)
3.06.02.03	Despesas Gerais	(38.088)	(31.390)	(26.315)
3.06.03	Financeiras	(269.874)	(216.005)	(234.690)
3.06.03.01	Receitas Financeiras	27.537	31.601	39.580
3.06.03.02	Despesas Financeiras	(297.411)	(247.606)	(274.270)
3.06.04	Outras Receitas Operacionais	14.489	136.006	55.258
3.06.04.01	Outras Receitas	14.489	136.006	55.258
3.06.04.02	Correção Monetária	0	0	0
3.06.05	Outras Despesas Operacionais	(207.734)	(120.739)	(114.588)
3.06.06	Resultado da Equivalência Patrimonial	9.333	6.432	16.757
3.07	Resultado Operacional	(406.248)	(114.696)	(237.417)
3.08	Resultado Não Operacional	78.719	(7.221)	(11.625)
3.08.01	Receitas	127.058	713	756
3.08.01.01	Rec. não Operacionl - tem Extraordinário	126.489	0	0
3.08.01.02	Outras	569	0	0
3.08.02	Despesas	(48.339)	(7.934)	(12.381)
3.09	Resultado Antes Tributação/Participações	(327.529)	(121.917)	(249.042)
3.10	Provisão para IR e Contribuição Social	0	0	0
3.11	IR Diferido	0	0	0
3.12	Participações/Contribuições Estatutárias	0	0	0
3.12.01	Participações	0	0	0
3.12.02	Contribuições	0	0	0
3.13	Reversão dos Juros sobre Capital Próprio	0	0	0
3.15	Lucro/Prejuízo do Exercício	(327.529)	(121.917)	(249.042)

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM 01432-0	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL COMPANHIA SIDERÚRGICA PAULISTA - COSIPA	3 - CGC 60.894.730/0001-05
---------------------------	---	-------------------------------

03.01 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO (Reais Mil)

1 - CÓDIGO	2 - DESCRIÇÃO	3 - 01/01/1998 a 31/12/1998	4 - 01/01/1997 a 31/12/1997	5 - 01/01/1996 a 31/12/1996
	NÚMERO AÇÕES. EX-TESOURARIA (Mil)	435.310	435.310	435.310
	LUCRO POR AÇÃO			
	PREJUÍZO POR AÇÃO	(0.75240)	(0.28007)	(0.57210)



**CSN**

00403-0 COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL

33.042.730/0001-04

---

**10.01 - RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO**  
**MENSAGEM DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

---

**Senhores Acionistas:**

É com satisfação que levamos ao conhecimento dos Senhores Acionistas fatos importantes registrados no ano de 1998, dentro do esforço contínuo que vem sendo feito para tornar a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) uma empresa ainda mais competitiva e preparada para os desafios das próximas décadas.

O quinto ano de atividades da CSN sob gestão privada foi extremamente produtivo, apesar das turbulências ocorridas no ambiente externo durante quase todo o período. A empresa manteve, em 1998, o mesmo nível de produção registrado no ano anterior - e é hoje uma das siderúrgicas de mais baixo custo no mundo. Este notável resultado deve-se ao redobrado empenho da equipe e às inúmeras vantagens competitivas decorrentes dos ativos de infra-estrutura, que permitem a perfeita integração entre minas, usina e portos, além dos importantes investimentos feitos na modernização das linhas de produção, em curso desde 1996. Merece destaque também o seu mix de produtos, que está entre os mais nobres da siderurgia latino-americana. Graças à associação de todos esses fatores, a Companhia Siderúrgica Nacional é hoje uma empresa ainda mais qualificada para competir, com vantagem, no mercado brasileiro e nos mercados internacionais mais exigentes.

Ao mesmo tempo, para fazer face às mudanças em curso nas economias brasileira e mundial, torna-se necessário redobramos os esforços visando à redução de custos e aumento de produtividade. Somente assim, a Companhia Siderúrgica Nacional poderá atingir os patamares de competitividade indispensáveis para superar os desafios presentes e futuros.

**BENJAMIN STEINBRUCH**

Presidente do Conselho de Administração

**SUMÁRIO EXECUTIVO**

**Produção**

A CSN produziu 4.859 mil toneladas de aço líquido em 1998, 1% abaixo do volume alcançado em 1997. Houve perda de produção no primeiro trimestre, em decorrência de problemas no fornecimento externo de energia elétrica à Usina. A produção de laminados foi de 4.145 mil toneladas em 1998, o que representa uma queda de 8,5% em relação a 1997.

Os laminados zincados, com uma produção de 806 mil toneladas em 1998, 7% superior à de 1997, foram o principal destaque no mix de produtos revestidos. Os laminados a quente (1.586 mil toneladas) e a frio (731 mil toneladas) tiveram reduções de 15,2% e 15,4%, respectivamente, em relação ao ano anterior. A produção de folhas metálicas totalizou 1.022 mil toneladas, ficando 2,1% abaixo à de 1997.

O custo médio de produção, com depreciação, foi de R\$ 306 por tonelada de aço líquido equivalente. Este valor ficou 4,1% abaixo do registrado no

---

00403-0 COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL

33.042.730/0001-04

---

## 10.01 - RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

---

ano anterior. Excluída a depreciação, a redução do custo de produção é ainda maior: R\$ 254 por tonelada de aço líquido equivalente, 6,7% menor que o custo médio de 1997.

Os principais fatores que contribuíram para a redução de custo foram a consolidação dos investimentos nas áreas de redução e aciaria, a otimização da estrutura organizacional, a redução de custos de manutenção, a melhor utilização das linhas de acabamento e a redução de gastos com suprimentos.

### Comercialização

Em 1998 foram comercializadas 4.064 mil toneladas de produtos acabados (incluindo 29,9 mil toneladas de placas), cerca de 10% a menos que o total registrado em 1997. O preço médio obtido para os produtos, nos mercados interno e externo, foi 5,5% superior ao do ano anterior, principalmente em função da melhora no mix de produtos vendidos.

O faturamento bruto total da empresa foi de R\$2.875 milhões, cerca de 4,5% menor que o do ano anterior. Já o faturamento líquido, de R\$ 2.425 milhões, foi 5,1% inferior ao de 1997, devido à redução de 10% no volume de vendas, decorrente da queda dos preços nos mercados internacionais e da queda na demanda de aço no mercado interno, que se acentuou no último trimestre do ano,

O faturamento bruto do mercado interno foi de R\$2.377 milhões, sendo R\$ 2.256 milhões com a venda de produtos acabados e R\$ 121 milhões com a venda de subprodutos. A CSN teve um bom desempenho no mercado de aços planos no Brasil, que em 1998 apresentou comportamentos distintos para os diferentes produtos. Enquanto os laminados a quente e a frio foram afetados pela diminuição da demanda, as folhas metálicas e os galvanizados apresentaram estabilidade nas vendas totais. Neste cenário, a participação de mercado da CSN em laminados a frio e folhas metálicas ficou estável; houve queda, porém, na participação de mercado em laminados a quente – causada, entre outros fatores, pelo mix de produtos de maior valor agregado no primeiro semestre do ano, e pelo menor consumo em segmentos importantes no perfil de vendas da companhia. Em função de uma maior tendência de utilização de aço resistente à corrosão pelas indústrias automotiva, de utilidades domésticas e de construção civil, as bobinas de aço galvanizado da CSN ampliaram sua participação no mercado nacional.

As exportações de 1998 representaram 27% do volume total vendido e ficaram no mesmo nível percentual de 1997. A receita bruta das exportações foi de R\$ 498 milhões e registrou queda de 7% em relação ao ano anterior. Isto ocorreu, principalmente, devido às grandes oscilações do mercado siderúrgico, que geraram pressões sobre os preços internacionais. No entanto, a redução da capacidade produtiva registrada em diversas partes do mundo sinaliza para uma perspectiva de recuperação de preços.

00403-0 COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL

33.042.730/0001-04

## 10.01 - RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

No ano de 1998, a CSN apresentou novamente uma melhoria no seu mix de vendas; com isto, a participação do volume de produtos revestidos no total das vendas aumentou 4,7 pontos percentuais e chegou a 43,5%.

### Resultados Alcançados

A CSN obteve em 1998 um lucro líquido de R\$ 464,4 milhões, 3,1% superior ao alcançado no ano anterior.

A margem bruta da Companhia apresentou uma elevação de 3,8 pontos percentuais; passou de 34,4% para 38,2%, em função da redução de custo obtida através dos investimentos em produtividade e do aumento do preço médio, decorrente da melhoria do mix.

A receita financeira líquida aumentou R\$ 134,5 milhões em comparação a 1997. Concorreram para essa variação, sobretudo, o elevado retorno de nossas aplicações financeiras, a partir de novembro de 1997, e a queda de R\$ 26,1 milhões nas despesas financeiras. Some-se a estes fatores, o impacto positivo não-recorrente de R\$ 48,5 milhões no primeiro trimestre de 1998, resultante da negociação de antigo passivo financeiro com um banco estrangeiro.

A dívida líquida consolidada, em 31.12.98, era de R\$ 2,191 milhões; em 31.12.1997, correspondia a R\$ 2,022 milhões.

### Oportunidades de Negócios

Nesta virada de século, o grande desafio da CSN é capacitar-se para competir globalmente, em um ambiente de negócios crescentemente seletivo. A confiança do mercado na CSN e em sua estratégia de investimentos foi mais uma vez demonstrada em 1998, quando a empresa realizou operações financeiras que reduziram o custo médio de sua dívida. Dentre essas, merecem destaque:

- A emissão, em junho, de US\$ 500 milhões em títulos com taxa flutuante (Libor + 3,25% a.a., com carência de dois anos), por intermédio de sua subsidiária CSN Steel, para refinarçar parte do empréstimo-ponte utilizado na compra da Companhia Vale do Rio Doce.

- A contratação, também em junho, de um total de R\$ 301 milhões com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), ao custo de Libor + 0.30% a.a., para o financiamento integral da construção da Central Termoelétrica de Volta Redonda, já em construção na Usina Presidente Vargas, em Volta Redonda.

- O lançamento, em setembro, através da subsidiária CSN Overseas, de um programa de U.S. *Commercial Papers* no valor de até US\$ 285 milhões, para utilização no prazo de um ano, a um custo aproximado de 8% a.a.. Com essa operação, a CSN tornou-se a primeira empresa privada brasileira não pertencente ao setor bancário a completar, com sucesso, uma operação dessa natureza. Os recursos obtidos foram destinados ao financiamento



---

00403-0 COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL

33.042.730/0001-04

---

## 10.01 - RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

---

das atividades de importação e exportação, para substituir linhas de crédito de comércio exterior já existentes.

### **Investimentos**

Com os vários projetos e investimentos voltados para as áreas da produção, infraestrutura e energia, a CSN está se preparando para aprimorar ainda mais sua competitividade.

Em 1998, a CSN investiu um total de R\$ 530 milhões. No complexo siderúrgico de Volta Redonda os investimentos totalizaram R\$ 424 milhões, em comparação a R\$ 444 milhões em 1997.

#### Modernização

Na Usina Presidente Vargas foi concluída a maior parte do programa de investimentos de US\$ 1,3 bilhão previstos para o quinquênio 1996-2000.

Desses, podemos destacar:

- a preparação para o *start-up* da nova máquina 4 de lingotamento contínuo. É a mais moderna do país, e produzirá placas com largura entre 810-1800 mm e espessura entre 200-250 mm. Sua capacidade de produção chega a 2,4 milhões de toneladas anuais de placas.
- a entrada em operação do desgaseificador a vácuo, do forno-panela, do *skin-pass mill* e do laminador de encruamento reversível.

Foi viabilizada, assim, a produção de placas de melhor qualidade e aços mais sofisticados, que podem atender a novas demandas - inclusive a ampliação do fornecimento à indústria automotiva, através de novos produtos já adequados às recentes exigências do mercado.

- Em dezembro de 1999, entrará em operação a nova central de co-geração termoeletrica, empreendimento que tem por objetivo a garantia operacional da metalurgia e das linhas de laminação contínuas, através da geração interna de 50% das necessidades de energia para a produção, após a implantação de novas tecnologias na Usina. A central terá capacidade de geração de 230 MW de energia elétrica, 230 t/h de vapor e 3.200 Nm<sup>3</sup>/min de ar soprado para os alto fornos - e vai utilizar, como combustível, os próprios gases resultantes do processo siderúrgico. Isso proporcionará ganhos estratégicos com a garantia do fornecimento, com qualidade, de energia, vapor e ar soprado - além de uma redução de custos de U\$ 30 milhões anuais, da diminuição da captação de água do Rio Paraíba do Sul em 25% e da melhoria do meio-ambiente, em função da eliminação de queima de gases na atmosfera.

#### Novos Projetos

Em 1998, a CSN também avançou no desenvolvimento de novas atividades fora de Volta Redonda, dentro da estratégia de ampliar sua participação nos mercados doméstico e de exportação de produtos mais nobres.

Em parceria com a Thyssen Krupp Stahl, da Alemanha, a empresa participa de uma *joint-venture* para a construção da GalvaSud, no município fluminense de Porto Real. O termo de compromisso com o município (Convênio ICMS-111) foi assinado em 11 de



00403-0 COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL

33.042.730/0001-04

#### 10.01 - RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

dezembro de 1998. O empreendimento, de US\$ 250 milhões, visa fornecer 350 mil toneladas/ano de material galvanizado, estampado e soldado a laser às montadoras de automóveis instaladas nas regiões sul e sudeste - com o suporte de um moderno centro de serviços localizado em Mogi das Cruzes, em São Paulo.

A empresa participa ainda de uma *joint-venture* com a IMSA Acero C.V., do México, para a construção da CSN-IMSA Aços Revestidos S.A. (CISA), no município de Araucária, no Estado do Paraná. O protocolo foi assinado com o governo daquele Estado no dia 15 de dezembro de 1998. Orçado em US\$ 325 milhões, o empreendimento deverá produzir 440 mil toneladas de aço, sendo 140 mil de pré-pintados, 200 mil de galvanizados (Galvalume) e 100 mil de aços laminados a frio.

Dentre os principais projetos da CSN está a Cia. Siderúrgica do Ceará (CSC), uma mini-usina com capacidade de produção futura estimada em 1,2 milhão de toneladas anuais de aços planos, destinados à fabricação de tubos e estruturas para a indústria da construção civil.

Em paralelo, com o suporte de seu Centro de Pesquisas e Desenvolvimento, a CSN continuou a buscar a expansão de seus negócios, através do desenvolvimento de novas aplicações, de maior valor agregado, para o aço que produz.

Na área de habitação, a casa modular em aço galvanizado - projeto ainda em desenvolvimento - é um exemplo dessa estratégia, pois pode ser montada em apenas 30 dias, a um custo significativamente inferior ao das construções convencionais. Dentro desta filosofia, foram também desenvolvidos novos aços para fins elétricos.

A empresa participa ainda, ao lado de várias siderúrgicas de todo o mundo, do consórcio internacional do projeto *UltraLight Steel Autobody* (ULSAB), que desenvolve aços mais leves e novas tecnologias para a fabricação de carrocerias automotivas.

#### **Infra-Estrutura e Logística**

A CSN obteve, em 1998, mais uma conquista na área de infra-estrutura: adquiriu, em leilão, a concessão do terminal de contêineres do Porto de Sepetiba, em associação com a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD). A operação do terminal é parte da estratégia de aumentar a eficiência e a competitividade de seu negócio, através da integração de suas minas e terminais portuários ao complexo siderúrgico de Volta Redonda. O terminal foi arrendado pelo prazo de 25 anos, renovável pelo mesmo período, ao preço de R\$ 93 milhões. Com isso, a CSN assegura importante vantagem competitiva para suas exportações, já que um dos berços do terminal será utilizado exclusivamente para produtos siderúrgicos.

Em 1998 a CSN buscou, também, fortalecer sua logística comercial e aproximar-se mais do mercado consumidor. Isso se deu com a aquisição, em fevereiro, de dois centros de serviços e distribuição de aço: a Inal, em Guarulhos (SP), e a Intermesa Participações, em Barra Mansa (RJ), pelo valor total aproximado de R\$ 30 milhões.

---

00403-0 COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL

33.042.730/0001-04

---

## 10.01 - RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

---

### Gestão da Qualidade

O programa de atualização tecnológica e expansão das linhas de produção, estruturado pela CSN, vem sendo acompanhado de melhorias igualmente relevantes nos processos de gestão operacional.

Um bom exemplo foi a reestruturação, em 1998, da área de suprimentos da empresa - que tornou possível reduzir em 30% o número de fornecedores e diminuir em dois terços a área necessária para armazenagem. Além disso, a empresa obteve uma redução adicional de custos de R\$ 38 milhões no período, através de renegociações nas compras e contratos.

Em 1998, a CSN iniciou o Projeto SIGA, para a implantação de um sistema integrado de gestão avançada com base no software R/3, da empresa alemã SAP. O projeto SIGA disponibilizará, para a CSN, uma ferramenta de gestão obrigatória nas empresas mais eficientes do mundo, que interligará as atividades operacionais, contábeis e financeiras em tempo real.

Prossseguiu em 1998 o Projeto Ano 2000, iniciado em 1996, cujo objetivo é evitar que o "bug do milênio" - ou seja, problemas operacionais provocados pelo não-reconhecimento de datas com quatro dígitos nos sistemas informatizados, na virada do século - interfira nas operações da empresa. De acordo com o cronograma do projeto, todos os equipamentos da CSN deverão estar inventariados e remediados até o dia 30 de junho de 1999.

### Destinação dos Resultados

A administração da Companhia propôs a seguinte destinação para os resultados do exercício social encerrado em 31/12/98:

- constituição da Reserva Legal de R\$ 23,2 milhões;
- pagamento de R\$ 245,6 milhões (R\$ 3,42 por lote de mil ações), a título de juros sobre o capital próprio a serem imputados ao dividendo mínimo obrigatório. Do total proposto, R\$ 146,0 milhões foram pagos em agosto de 1998 e R\$99,6 milhões em dezembro de 1998; e
- retenção de parte do lucro líquido e da realização da reserva de reavaliação, no montante de R\$ 307,4 milhões, para suprir parcialmente os recursos necessários ao cumprimento do orçamento de capital, nos termos do que faculta o artigo 196 da Lei 6.404/76, e como anteriormente aprovado pelo Conselho de Administração.

O percentual de distribuição, em relação ao lucro líquido base para dividendos, situou-se em 56% em 1998, contra 55% em 1997. Em relação

00403-0 COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL

33.042.730/0001-04

#### 10.01 - RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

ao valor nominal total proposto de distribuição dos resultados, o acréscimo foi de 4%, em comparação com 1997.

O lucro líquido por lote de mil ações, em 1998, foi de R\$ 6,47, 8% acima do valor do ano anterior, que foi de R\$5,99/lote.

#### Valor Adicionado

	1998	1997	1996
Riqueza Produzida a Preço de Produtos	2.849	2.981	2.530
Menos: riqueza consumida	1.188	1.238	1.102
<b>Valor Adicionado Bruto</b>	<b>1.661</b>	<b>1.743</b>	<b>1.428</b>
Recebido de terceiros	277	287	286
<b>Valor Adicionado Líquido</b>	<b>1.938</b>	<b>2.030</b>	<b>1.714</b>

#### Destinação do Valor Adicionado Líquido (%)

Remuneração do trabalho	21	25	29
Remuneração do Capital de terceiros	18	16	9
Governo (tributos)	23	17	24
Fundo para reinvestimento (depreciação)	14	13	22
Remuneração do Capital próprio	24	29	16

#### Recursos Humanos

O processo de mudança na cultura organizacional, iniciado após a privatização da empresa, evoluiu em 1998 e se refletiu em novas práticas nas áreas de relações industriais, comunicação e treinamento.

Um dos maiores avanços do relacionamento da empresa com seus empregados foi a consolidação, em 1998, do Programa de Participação nos Lucros e Resultados, que vinha sendo estruturado nos anos anteriores. Em 1998, em função do lucro de R\$ 450 milhões registrado em 1997, a CSN distribuiu R\$ 22,4 milhões entre seus empregados no mês de abril, a título de participação nos lucros e resultados. O resultado relativo a 1998 deverá permitir uma participação aos empregados de aproximadamente R\$ 20 milhões. O programa vem avançando e sendo aperfeiçoado, com o objetivo de garantir aos empregados, anualmente, o retorno financeiro de sua contribuição para o desenvolvimento da Companhia.

Em 1998, a CSN decidiu inovar e realizou um concurso para a escolha dos novos uniformes de seus empregados, que reuniu 17 estilistas de renome nacional. Após uma pré-seleção, os três classificados desfilaram



---

00403-0 COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL

33.042.730/0001-04

---

#### 10.01 - RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

---

suas criações na Usina Presidente Vargas, em Volta Redonda. A escolha final foi feita pelos próprios empregados, através de votação eletrônica.

A CSN deu prosseguimento ao ciclo de palestras *Conversando com Líderes*, destinado à supervisão da empresa, no qual consultores convidados discorreram sobre novos conceitos e tendências em administração, como liderança e trabalho em equipe.

Na área de treinamento, além de seus programas regulares (técnicos e comportamentais), a CSN introduziu o projeto *Recomeçar*, em parceria com a Escola Técnica Pandiá Calógeras. O projeto visa dar suporte ao reingresso de ex-empregados no mercado de trabalho, por meio de cursos de qualificação profissional.

#### **Meio-ambiente**

Como parte do compromisso permanente com a qualidade de vida dos trabalhadores da Usina Presidente Vargas e da comunidade de Volta Redonda, a CSN tem investido de forma consistente, nos últimos anos, na substituição de equipamentos e na atualização tecnológica de seus sistemas de proteção ambiental, de modo a aprimorar seu desempenho nessa área.

Todos os novos equipamentos que entraram em operação na Usina, ao longo de 1998, incorporam modernas tecnologias, que atendem e superam as exigências legais de controle anti-poluição. O desgaseificador a vácuo pelo processo RH, por exemplo, não libera pó nem líquidos para o meio-ambiente.

Em outubro de 1998, iniciou-se o Projeto de Gestão Territorial, iniciativa da CSN que trará efetiva contribuição ao desenvolvimento sustentável da região de Volta Redonda. O projeto acarreta investimentos superiores a R\$ 1,2 milhão e beneficia diretamente os municípios de Volta Redonda, Barra Mansa, Pirai, Barra do Pirai, Quatis, Pinheiral e Porto Real. Seu desenvolvimento está a cargo da Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável - FBDS e conta com a participação da UERJ e de representantes dos municípios envolvidos. A partir de levantamentos completos dos meios *físico* (geologia, drenagem, processos erosivos etc.), *biótico* (fauna, flora, remanescentes florestais) e *atrópico* (uso atual do solo, urbanização, recursos ambientais, estrutura econômica etc.), será criado um banco de dados geo-referenciados que permitirá um completo interrelacionamento entre todas as variáveis relevantes para o planejamento público e privado, levando em conta as potencialidades e limitações regionais e locais.

00403-0 COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL

33.042.730/0001-04

#### 10.01 - RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

Durante o ano foram elaborados os projetos de engenharia e as concorrências para substituição de antigos equipamentos de proteção ambiental da Usina, alguns deles em operação há 20 anos. Na Coqueria, serão construídos os sistemas de enforamento e desenforamento selado e de umectação de pátios – investimentos da ordem de US\$ 40 milhões, que reduzirão os índices de poluição atmosférica. Outros US\$ 20 milhões deverão ser destinados à construção de uma nova estação de tratamento de efluentes que, a partir do ano 2000, vai reduzir drasticamente o impacto ambiental das atividades da Usina sobre o rio Paraíba do Sul.

Em dezembro de 1998 a CSN firmou, com o Estado do Rio de Janeiro, compromisso para, através de auditoria ambiental, reavaliar os investimentos necessários ao enquadramento da Usina nos padrões internacionais de observância das exigências para o controle e equilíbrio do meio-ambiente.

Por intermédio da Fundação CSN, foi assinado ainda um convênio com a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável, para o desenvolvimento de projetos de conservação e educação ambiental, a serem implementados na reserva ecológica da Cicuta, de propriedade da empresa, último fragmento preservado de Mata Atlântica no sul fluminense.

#### **Compromisso Social**

A Fundação CSN, instituída em 16 de abril de 1998, tem por objetivo ser o braço social da empresa nas áreas de saúde, educação, cultura e assistência social, prioritariamente nas comunidades onde a CSN atua.

Dentre as atuações da Fundação CSN em 1998, destaca-se o projeto "Amigo da Escola CSN", que doou camisetas para os uniformes dos 45 mil alunos da rede municipal de ensino de Volta Redonda. A Fundação também contribuiu com recursos financeiros para a construção do Centro Médico do Hospital Santa Cecília, além de apoiar projetos em benefício da Casa da Criança e da Associação de Apoio ao Deficiente Físico (APADEFI), em Volta Redonda.

A entidade assinou também um convênio para a criação do projeto *Memória e História da CSN*, com o Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC), da Fundação Getúlio Vargas. O primeiro fruto desse trabalho foi a publicação, em dezembro de 1998, do livro *Um construtor do nosso tempo* – a edição do depoimento ao CPDOC de Edmundo de Macedo Soares e Silva, autor do projeto da Usina Presidente Vargas e pioneiro da siderurgia nacional.



---

00403-0 COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL

33.042.730/0001-04

---

#### 10.01 - RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

---

Em 11 de dezembro de 1998 a CSN lançou, em parceria com a Prefeitura Municipal de Volta Redonda, o Programa VILA VIVA, que visa a revitalização do Bairro Vila Santa Cecília, onde se localiza o prédio da administração da empresa. O programa vem recebendo também a adesão do empresariado da região.

#### **Agradecimento**

A Companhia Siderúrgica Nacional agradece o empenho de todos - empregados, clientes, fornecedores e prestadores de serviços - que colaboraram para os resultados alcançados ao longo de 1998.

**MARIA SILVIA BASTOS MARQUES**

Diretora Superintendente do Centro Corporativo

**JOSÉ CARLOS MARTINS**

Diretor Superintendente do Aço

**JOSÉ PAULO DE OLIVEIRA ALVES**

Diretor Superintendente de Infra-Estrutura/Energia

## 01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM 00403-0	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL	3 - CGC 33.042.730/0001-04
---------------------------	--	-------------------------------

## 02.01 - BALANÇO PATRIMONIAL ATIVO (Reais Mil)

1 - CÓDIGO	2 - DESCRIÇÃO	3 - 31/12/1998	4 - 31/12/1997	5 - 31/12/1996
1	Ativo Total	7.787.555	7.816.642	6.524.160
1.01	Ativo Circulante	2.177.321	2.563.181	1.939.770
1.01.01	Disponibilidades	1.256	1.761	1.078
1.01.01.01	Banco c/Movimento	1.078	1.601	932
1.01.01.02	Outros	178	160	146
1.01.02	Créditos	310.547	361.808	322.466
1.01.02.01	Duplicatas a Receber	267.485	272.076	241.842
1.01.02.02	Devedores p/Exportação	43.062	89.732	80.624
1.01.03	Estoques	523.885	454.970	538.851
1.01.03.01	Produtos Acabados	96.497	75.215	112.931
1.01.03.02	Produtos em Elaboração	140.595	99.210	134.659
1.01.03.03	Matérias Primas	112.468	106.502	108.557
1.01.03.04	Suprimentos e Sobressalentes	114.215	127.146	136.540
1.01.03.05	Importações em Andamento	39.278	19.402	28.044
1.01.03.06	Outros Estoques	20.832	27.495	18.120
1.01.04	Outros	1.341.633	1.744.642	1.077.375
1.01.04.01	Adiantamento s/Fornecimentos e Serviços	6.488	16.055	165.051
1.01.04.02	Títulos e Valores Mobiliários	1.131.503	1.500.475	674.690
1.01.04.03	Títulos e Valores a Receber	10.950	14.029	48.303
1.01.04.04	Imposto de Renda a Compensar	99.564	109.148	95.070
1.01.04.05	Outros II	93.128	104.935	94.261
1.02	Ativo Realizável a Longo Prazo	752.646	618.079	436.913
1.02.01	Créditos Diversos	47.758	44.659	40.443
1.02.01.01	Obrig. dep. e emp. Eletrobrás	47.758	44.659	40.443
1.02.02	Créditos com Pessoas Ligadas	275.061	98.337	128.356
1.02.02.01	Com Coligadas	0	0	0
1.02.02.02	Com Controladas	275.061	98.337	128.356
1.02.02.03	Com Outras Pessoas Ligadas	0	0	0
1.02.03	Outros	429.827	475.083	268.114
1.02.03.01	Depósitos Judiciais	140.878	215.992	109.177
1.02.03.02	Imposto de Renda a Compensar	103.789	101.500	64.104
1.02.03.03	Títulos e Valores a Receber	111.138	77.155	56.442
1.02.03.04	Arrendamentos a Apropriar	36.175	34.780	0
1.02.03.05	Contribuição Social Diferida	32.041	0	0
1.02.03.06	Outros	5.806	45.656	38.391
1.03	Ativo Permanente	4.857.588	4.635.382	4.147.477
1.03.01	Investimentos	712.567	622.526	382.319
1.03.01.01	Participações em Coligadas	0	0	0
1.03.01.02	Participações em Controladas	712.567	622.526	382.319
1.03.01.03	Outros Investimentos	0	0	0
1.03.02	Imobilizado	4.101.953	3.978.723	3.747.696

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL	3 - CGC
00403-0	COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL	33.042.730/0001-04

02.01 - BALANÇO PATRIMONIAL ATIVO (Reais Mil)

1 - CÓDIGO	2 - DESCRIÇÃO	3 - 31/12/1998	4 - 31/12/1997	5 - 31/12/1996
1.03.02.01	Em Operação Líquido	3.363.033	3.402.228	3.316.720
1.03.02.02	Em Obras	715.047	551.795	406.266
1.03.02.03	Terrenos	23.873	24.700	24.710
1.03.03	Diferido	43.068	34.133	17.462

**01.01 - IDENTIFICAÇÃO**

1 - CÓDIGO CVM	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL	3 - CGC
00403-0	COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL	33.042.730/0001-04

**02.02 - BALANÇO PATRIMONIAL PASSIVO (Reais Mil)**

1 - CÓDIGO	2 - DESCRIÇÃO	3 - 31/12/1998	4 - 31/12/1997	5 - 31/12/1996
2	Passivo Total	7.787.555	7.816.642	6.524.160
2.01	Passivo Circulante	1.037.513	1.161.409	1.008.787
2.01.01	Empréstimos e Financiamentos	695.843	745.294	730.178
2.01.02	Debêntures	0	0	0
2.01.03	Fornecedores	150.399	73.104	48.106
2.01.04	Impostos, Taxas e Contribuições	81.241	170.636	143.023
2.01.04.01	Salários e Contribuição Social	41.450	45.236	44.411
2.01.04.02	Tributos a Recolher	12.883	14.709	10.507
2.01.04.03	Tributos e Obrigações Parceladas	26.908	37.592	48.284
2.01.04.04	Outros	0	73.099	39.821
2.01.05	Dividendos a Pagar	0	319	87.480
2.01.06	Provisões	0	0	0
2.01.07	Dívidas com Pessoas Ligadas	0	0	0
2.01.08	Outros	110.030	172.056	0
2.01.08.01	Juros Sobre Capital Próprio	129	148.504	0
2.01.08.02	Participação Sobre Lucros - Empregados	0	23.552	0
2.01.08.03	Contas a Pagar Importação	26.029	0	0
2.01.08.04	Outros	83.872	0	0
2.02	Passivo Exigível a Longo Prazo	2.150.602	2.254.509	1.194.015
2.02.01	Empréstimos e Financiamentos	1.813.320	1.944.470	958.468
2.02.01.01	No País	409.578	325.248	315.205
2.02.01.02	No Exterior	1.403.742	1.619.222	643.263
2.02.02	Debêntures	0	0	0
2.02.03	Provisões	0	0	0
2.02.04	Dívidas com Pessoas Ligadas	0	0	0
2.02.05	Outros	337.282	310.039	235.547
2.02.05.01	Tributos e Obrigações Parceladas	28.908	48.449	74.839
2.02.05.02	Contribuição Social em Juízo	99.439	172.574	82.784
2.02.05.03	Provisão Para Perda de Investimentos	145.456	27.377	19.404
2.02.05.04	Outros	63.479	61.639	58.520
2.03	Resultados de Exercícios Futuros	0	0	0
2.05	Patrimônio Líquido	4.599.440	4.400.724	4.321.358
2.05.01	Capital Social Realizado	1.680.947	1.680.947	1.680.947
2.05.01.01	Ações Ordinárias	1.680.947	1.680.947	1.680.947
2.05.02	Reservas de Capital	1.258	0	0
2.05.03	Reservas de Reavaliação	1.309.994	1.425.167	1.543.224
2.05.03.01	Ativos Próprios	1.308.430	1.415.072	1.488.019
2.05.03.02	Controladas/Coligadas	1.564	10.095	55.205
2.05.04	Reservas de Lucro	1.607.241	1.294.610	1.097.187
2.05.04.01	Legal	83.033	59.812	37.292
2.05.04.02	Estatutária	0	0	0

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL	3 - CGC
00403-0	COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL	33.042.730/0001-04

02.02 - BALANÇO PATRIMONIAL PASSIVO (Reais Mil)

1 - CÓDIGO	2 - DESCRIÇÃO	3 - 31/12/1998	4 - 31/12/1997	5 - 31/12/1996
2.05.04.03	Para Contingências	0	0	0
2.05.04.04	De Lucros a Realizar	0	0	0
2.05.04.05	Retenção de Lucros	0	0	0
2.05.04.06	Especial p/ Dividendos Não Distribuídos	0	0	0
2.05.04.07	Outras Reservas de Lucro	1.524.208	1.234.798	1.059.895
2.05.04.07.01	De Investimentos	1.524.220	1.332.224	1.065.709
2.05.04.07.02	Ações em Tesouraria	(12)	(97.426)	(5.814)
2.05.05	Lucros/Prejuízos Acumulados	0	0	0



**01.01 - IDENTIFICAÇÃO**

1 - CÓDIGO CVM	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL	3 - CGC
00403-0	COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL	33.042.730/0001-04

**03.01 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO (Reais Mil)**

1 - CÓDIGO	2 - DESCRIÇÃO	3 - 01/01/1998 a 31/12/1998	4 - 01/01/1997 a 31/12/1997	5 - 01/01/1996 a 31/12/1996
3.01	Receita Bruta de Vendas e/ou Serviços	2.875.399	3.010.978	2.615.314
3.02	Deduções da Receita Bruta	(450.638)	(454.931)	(396.799)
3.03	Receita Líquida de Vendas e/ou Serviços	2.424.761	2.556.047	2.218.515
3.04	Custo de Bens e/ou Serviços Vendidos	(1.497.662)	(1.674.912)	(1.670.686)
3.05	Resultado Bruto	927.099	881.135	547.829
3.06	Despesas/Receitas Operacionais	(693.318)	(675.549)	(328.062)
3.06.01	Com Vendas	(178.741)	(176.713)	(203.091)
3.06.02	Gerais e Administrativas	(171.595)	(139.900)	(89.321)
3.06.03	Financeiras	(67.098)	(191.528)	6.825
3.06.03.01	Receitas Financeiras	383.597	275.196	137.846
3.06.03.02	Despesas Financeiras	(450.695)	(466.724)	(131.021)
3.06.04	Outras Receitas Operacionais	46.092	13.192	40.860
3.06.05	Outras Despesas Operacionais	(215.557)	(140.901)	(72.889)
3.06.05.01	Outras Despesas Operacionais	(74.089)	(50.826)	(44.408)
3.06.05.02	Variação Monet. e Cambial Ativa/Passiva	(141.468)	(90.075)	(28.481)
3.06.06	Resultado da Equivalência Patrimonial	(106.419)	(39.699)	(10.446)
3.07	Resultado Operacional	233.781	205.586	219.767
3.08	Resultado Não Operacional	(6.223)	(10.843)	(80.660)
3.08.01	Receitas	25.433	2.289	42.070
3.08.02	Despesas	(31.656)	(13.132)	(122.730)
3.09	Resultado Antes Tributação/Participações	227.558	194.743	139.107
3.10	Provisão para IR e Contribuição Social	(1.445)	(31.331)	(25.786)
3.11	IR Diferido	(7.295)	51.473	159.174
3.12	Participações/Contribuições Estatutárias	0	0	0
3.12.01	Participações	0	0	0
3.12.02	Contribuições	0	0	0
3.13	Reversão dos Juros sobre Capital Próprio	245.614	235.520	0
3.15	Lucro/Prejuízo do Exercício	464.432	450.405	272.495
	NÚMERO AÇÕES, EX-TESOURARIA (Mil)	71.730.961	72.455.261	75.034.361
	LUCRO POR AÇÃO	0,00647	0,00622	0,00363
	PREJUÍZO POR AÇÃO			

**USIMINAS**

---

01388-9 USINAS SIDERURGICAS DE MINAS GERAIS SA 17.157.850/0001-09

---

## 10.01 - RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

---

**Senhores acionistas,**

Submetemos, na forma da lei, à apreciação da Assembléia Geral de Acionistas o Balanço Patrimonial e demais demonstrações financeiras da Companhia, relativos ao exercício de 1998, acompanhados do Parecer dos Auditores Independentes. Ressaltamos também os principais resultados e fatos relevantes ocorridos no período.

### INTRODUÇÃO

O comportamento da economia brasileira, em 1998, apresentou um quadro de deterioração do nível de atividades que se refletiu nos seus principais indicadores:

O PIB manteve-se quase estagnado, apresentando crescimento marginal de apenas 0,14%, a produção industrial recuou (2,3%), puxada pela forte queda (20,5%) observada no setor de bens de consumo duráveis, onde se destacou a queda (25,1%) na produção do setor automobilístico. O déficit nas transações correntes do Balanço de Pagamentos atingiu 4,5% do PIB e a balança comercial ficou deficitária em US\$ 6,4 bilhões.

Dentro desse quadro adverso, a produção de aço bruto apresentou queda (1,5%) situando-se em 25.750,1 mil toneladas. A produção de laminados apresentou recuo maior (6,1%) refletindo a queda (7,9%) na produção de laminados planos que foi o subsetor mais atingido pela redução na produção de bens de consumo duráveis.

Por outro lado, as dificuldades apresentadas pelo mercado externo não permitiram ao setor compensar a queda nas vendas internas com as exportações, que recuaram (4,3%) no período.

Para a Usiminas, 1998 foi um ano de grandes desafios. Apesar do cenário de dificuldades que a empresa enfrentou, ela manteve seu Plano de Investimentos tendo investido no período R\$ 671,4 milhões.

Dentro da estratégia de se manter como empresa líder no fornecimento de aço para o setor automotivo, a Usiminas iniciou as operações da Usicort, iniciativa conjunta com a Fiat e que visa fornecer a essa montadora produtos beneficiados como blanks e platinas, agregando maior valor a seus produtos.

---

01388-9 USINAS SIDERURGICAS DE MINAS GERAIS SA 17.157.850/0001-09

---

#### **10.01 - RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO**

---

Foi criado o Centro de Serviços de Taubaté - SP, que está iniciando suas atividades de fornecimento de produtos beneficiados aos clientes do importante mercado de São Paulo.

Foram apresentados também pela empresa os resultados do projeto ULSAB, (Ultra Light Steel Auto Body), no qual a Usiminas participou ao lado das maiores siderúrgicas do mundo e que demonstrou ao segmento automotivo as novas possibilidades do aço como insumo industrial, que possibilitará a produção de veículos mais leves, seguros e econômicos.

#### **DESEMPENHO FINANCEIRO**

A Usiminas obteve, no exercício de 1998, um lucro líquido de R\$ 338,4 milhões, 6,9% abaixo do apresentado no ano anterior.

Essa redução no resultado deve-se a uma queda de 9,3% na tonelage de vendas, consequência principalmente da retração do mercado interno no ano de 1998.

Entretanto, cortes de custos permitiram que a rentabilidade operacional em relação às vendas fosse mantida, tendo a geração operacional acumulado R\$ 527,6 milhões no ano.

A Empresa deu prosseguimento ao seu programa de investimentos aplicando R\$ 671,4 milhões na sua planta, cabendo aqui destacar a conclusão da instalação de uma nova máquina de lingotamento contínuo. Com isso, desde meados de 1998 a Usina Intendente Câmara opera com um índice de 100% de lingotamento contínuo.

Cabe fazer também, referência à distribuição de R\$ 143,7 milhões aos acionistas sob a forma de Juros Sobre Capital Próprio e de R\$ 10,7 milhões aos seus funcionários como participação nos lucros do exercício de 1998.

#### **O VALOR ADICIONADO EM 1998**

O valor adicionado em 1998, que evidencia a riqueza gerada pela Empresa e sua destinação econômica, pode ser assim sumariado:

01388-9 USINAS SIDERURGICAS DE MINAS GERAIS SA 17.157.850/0001-09

#### 10.01 - RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

GERAÇÃO DO	ANUAL 1998	ANUAL 1997
VALOR ADICIONADO	R\$ mil	R\$ mil
<b>ENTRADAS</b>	<b>2.174.088</b>	<b>2.403.470</b>
Vendas de bens e serviços	2.173.464	2.313.319
Receitas Financeiras	20.497	25.881
Resultado não operacional	(19.873)	64.270
<b>SAÍDAS</b>	<b>(1.128.160)</b>	<b>(1.174.659)</b>
Matérias primas e bens de consumo	(744.775)	(778.740)
Serviços de terceiros	(383.385)	(395.919)
<b>VALOR ADICIONADO</b>	<b>1.045.928</b>	<b>1.228.811</b>

DISTRIBUIÇÃO DO	ANUAL 1998		ANUAL 1997	
	R\$ mil	%	R\$ mil	%
Remuneração do trabalho	245.444	23,47	291.528	23,72
Governo (Impostos)	308.332	29,48	396.265	32,25
Reinvestimento	153.734	14,70	177.579	14,45
Remuneração dos acionistas	143.728	13,74	195.704	15,93
Lucro do exercício	194.690	18,61	167.735	13,65
<b>VALOR DISTRIBUÍDO</b>	<b>1.045.928</b>	<b>100,00</b>	<b>1.228.811</b>	<b>100,00</b>

#### COMERCIALIZAÇÃO

A Usiminas comercializou, em 1998, um volume de 3,290 milhões de toneladas de produtos laminados e beneficiados. Deste total, 2,733 milhões de toneladas foram comercializadas no mercado interno (83%) e 557 mil toneladas (17%) no mercado externo.

A comercialização de produtos e serviços gerou um faturamento bruto de R\$ 2,2 bilhões. O desempenho da comercialização da empresa em 1998 sofreu forte influência da crise internacional, que teve reflexos importantes nos mercados interno e externo de produtos siderúrgicos, sobretudo a partir do mês de setembro.



01388-9 USINAS SIDERURGICAS DE MINAS GERAIS SA 17.157.850/0001-09

## 10.01 - RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

### Vendas totais de laminados planos e beneficiados

	MERCADO INTERNO	MERCADO EXTERNO	TOTAL
1994	2.459	1.317	3.776
1995	2.445	1.197	3.642
1996	2.628	927	3.555
1997	3.052	574	3.626
1998	2.733	557	3.290

### MERCADO INTERNO

Em 1998, a Usiminas comercializou 2.539 mil toneladas de laminados, 194 mil toneladas de produtos beneficiados, 20,1 mil toneladas de carboquímicos, 1.643 mil toneladas de não laminados (\*) e 17,6 mil toneladas de fundidos e forjados.

Os números realizados em 1998 representaram, comparativamente a 1997, uma redução de 11% nas vendas de produtos laminados, acompanhando a retração do mercado, verificada principalmente nos setores nos quais a participação da Usiminas é expressiva, como no automobilístico, auto peças e utilidades domésticas.

A participação da Usiminas no mercado interno em 1998 atingiu 36,6%, com destaque para a participação nos setores abaixo:

No segmento da construção civil as vendas totais para o setor foram de 145.993 toneladas com um faturamento de US\$ 59,265 milhões.

As vendas do setor representaram 5,37% das vendas para o mercado interno.

#### Participação nos principais setores consumidores (%)

Tubos de grande diâmetro	81,5
Tratores/agrícolas/rodoviário	72,0
Automobilístico	63,4
Autopeças	52,0
Eleto-eletrônico	51,6
Utilidades domésticas	38,5

(\*) Refere-se basicamente a diversos tipos de escória.

01388-9 USINAS SIDERURGICAS DE MINAS GERAIS SA 17.157.850/0001-09

## 10.01 - RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

### MERCADO EXTERNO

As exportações de laminados em 1998 atingiram 469,2 mil toneladas, um número 9% inferior ao realizado em 1997, redução esta decorrente das dificuldades do mercado internacional, principalmente nos países da Ásia, que foram importantes mercados da Usiminas em 1997. Ainda em 1998 foram exportadas 4,4 mil toneladas de produtos carboquímicos e 87,2 mil toneladas de produtos beneficiados. Vale destacar que as vendas de beneficiados apresentaram um crescimento de 50% em comparação com o ano de 1997, de acordo com a estratégia de aumento do valor agregado dos produtos exportados. Os principais mercados em 1998 foram:

#### PRODUTOS LAMINADOS (1.000 toneladas)

Estados Unidos	154,4
Argentina	130,7
Venezuela	48,6
Chile	31,9
Colômbia	25,3

#### PRODUTOS BENEFICIADOS (1.000 toneladas)

Estados Unidos	77,4
Espanha	8,1

Vale ressaltar que os países da América Latina representaram 51% das exportações de laminados da Usiminas em 1998.

### PRODUÇÃO

Foram produzidas 4,02 milhões de toneladas de aço bruto. A geração de produtos acabados para venda foi de 3,4 milhões de toneladas.

#### DADOS COMPARATIVOS DE PRODUÇÃO (1.000t)

PRODUTOS		1993	1994	1995	1996	1997	1998
EM PROCESSO	Gusa	3.937,5	3.972,5	3.929,3	3.826,2	3.737,9	3.817,1
	Aço líquido	4.220,7	4.275,7	4.256,1	4.137,6	4.014,8	4.109,3
	Aço bruto	4.132,5	4.185,7	4.160,5	4.039,4	3.930,3	4.023,2

01388-9 USINAS SIDERURGICAS DE MINAS GERAIS SA 17.157.850/0001-09

## 10.01 - RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

PRODUTOS	Chapas grossas (*)	859,0	896,2	891,5	888,8	946,6	823,8
	Laminados a quente	1.118,7	1.318,1	1.269,6	1.339,7	1.331,9	1.313,6
	Laminados a frio	1.077,8	1.107,8	1.147,6	1.142,7	1.093,5	941,5
	Lam. não revestidos	74,6	62,4	39,2	27,4	22,0	22,1
	Chapas galvanizadas	4,7	85,7	202,7	252,0	332,9	256,9
	Placas para venda (*)	613,0	384,8	271,6	76,0	59,6	45,9
	Total	3.747,8	3.855,0	3.822,2	3.726,6	3.786,5	3.403,8

(\*) inclui chapa curta (aparas)

Índice de produtividade de mão de obra atingiu 4,25 homens/hora/tonelada.

## TECNOLOGIA

A ampliação da imagem da Usiminas como líder de negócios tecnológicos foi efetivada, em 1998, através de diversas parcerias com empresas e organizações atuantes no mercado siderúrgico nacional e internacional.

Em termos de venda de tecnologia, através de atividades de assessoria, treinamento e serviços, o faturamento atingiu US\$ 9,6 milhões (43% no mercado externo), destacando-se os relacionamentos com a SIDOR, na Venezuela, SIDERAR, na Argentina, Siderúrgica Huachipato, no Chile e COSIPA.

Visando manter-se tecnologicamente atualizada, a Empresa reafirmou parceria com a Nippon Steel, renovando contrato para fornecimento de tecnologia avançada e firmando acordo para produção de aços especiais destinados, principalmente, à indústria automobilística. A compra de tecnologia nos mercados interno e externo totalizou US\$ 2,5 milhões.

Como consequência natural de seu desenvolvimento, a Usiminas recebeu sete novas cartas-patente do INPI, totalizando 256, incluídas aí, 23 patentes obtidas no exterior.

## RECURSOS HUMANOS

A continuidade das ações conjuntas de qualificação profissional e pessoal, melhoria da qualidade de vida e das condições de trabalho e o relacionamento com a comunidade, desenvolvidas durante o ano de 1998, permitiram à Usiminas receber importantes distinções de reconhecimento, destacando-se:

01388-9 USINAS SIDERURGICAS DE MINAS GERAIS SA 17.157.850/0001-09

#### 10.01 - RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

- Conquista do Selo Social, concedido pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE
- Prêmio Imagem Minas, concedido pelo Jornal Gazeta Mercantil
- Considerada uma das dez empresas mais admiradas do Brasil, conforme pesquisa da Revista Carta Capital.

O Programa de Participação dos Empregados nos Lucros e Resultados reforçou a parceria empregado-empresa na obtenção de resultados positivos, tendo sido pago aos empregados, desde a sua implantação em 1995, mais de R\$ 61 milhões.

O processo de melhoria da eficácia organizacional e funcional, que objetiva simplificar processos administrativos, aumentar a produtividade e racionalizar a estrutura, teve continuidade ao longo de 1998, apresentando no final do período um efetivo de 8.338 empregados, dos quais 21% foram admitidos nos últimos 5 anos.

	EVOLUÇÃO DO EFETIVO	NÚMERO DE UNIDADES ORGANIZACIONAIS
1992	12.144	313
1993	10.944	211
1994	10.448	192
1995	9.890	190
1996	9.210	175
1997	8.359	164
1998	8.338	169

A Usiminas, através da Caixa dos Empregados da Usiminas, lançou em 1998 o USIPREV, um plano de previdência privada complementar de contribuição definida, adequado aos novos tempos, que garante aos filiados e suas famílias a segurança de planejar individualmente sua aposentadoria, através de contribuições mensais de acordo com a renda de aposentadoria desejada.

Foi intensificado, durante 1998, o Programa de Aproximação com Escolas Fornecedoras de Capital Humano, através de palestras e visitas a universidades e instituições de ensino e pesquisa, objetivando ampliar o relacionamento Empresa/escola, atrair talentos e divulgar e consolidar a imagem da Usiminas na comunidade acadêmica.

---

01388-9 USINAS SIDERURGICAS DE MINAS GERAIS SA 17.157.850/0001-09

---

#### 10.01 - RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

---

Durante 1998 foram dedicadas 212.481 horas a treinamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de pessoal, abrangendo 13.348 treinandos, incluindo 86 em programas no exterior. Foram certificados 21 engenheiros e 9 auditores de qualidade, pela "American Society for Quality", totalizando 108 engenheiros e 40 auditores de qualidade. Além disso, foram proporcionadas 286.066 horas de estágios curriculares a estudantes de nível médio e superior, com a participação de 295 estagiários.

Em cursos de pós-graduação e extensão, a Empresa formou 2 doutores, totalizando 68 mestres e 5 doutores, para suporte aos projetos e tecnologia avançada.

Através do convênio USIMINAS/FUBRAE, para ensino individualizado de 1º e 2º graus, 127 empregados concluíram os cursos durante o ano, totalizando 447 formandos.

O Centro de Formação Profissional da Usiminas passou a ser o primeiro centro promotor de educação profissional a obter a chancela do SENAI, que permite prestação de serviços educacionais e profissionalizantes a outras empresas.

#### REESTRUTURAÇÃO DA COSIPA

Em Assembléias de Acionistas da Usiminas e da Cosipa, realizadas respectivamente nos dias 25 de novembro de 1998 e 29 de janeiro de 1999, foi aprovada a reestruturação societária, financeira, patrimonial e operacional da Cosipa. Na reunião de 12 de novembro de 1998, o Conselho de Administração aprovou a matéria, com a abstenção dos conselheiros Gabriel Stoliar, Joaquim Ferreira Amaro e Paulo Assunção de Sousa.

As principais ações que nortearam a referida reestruturação podem ser sumarizadas como segue:

- Constituição de uma nova companhia siderúrgica através da Cosipa, com mesma sede e razão social;
- Transferência para essa nova empresa das instalações que compõem o complexo siderúrgico de Cubatão bem como de suas atividades correlatas;
- Transferência para a Usiminas das instalações portuárias, da planta de oxigênio e do direito de uso dos gases gerados no processo produtivo da Cosipa;
- Assunção pela Usiminas de dívidas da Cosipa no montante de R\$ 1.115,8 milhões;
- Emissão por parte da Cosipa de debêntures conversíveis em ações no valor de R\$ 892,9 milhões a serem subscritas pelos acionistas da Cosipa em 29 de janeiro de 1999.



01388-9 USINAS SIDERURGICAS DE MINAS GERAIS SA 17.157.850/0001-09

## 10.01 - RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

### BALANÇO SOCIAL

Merece destaque no campo social a ação da Usiminas que através doUSICULTURA - Instituto Cultural Usiminas - entregou à população o Centro Cultural Usiminas, estando incorporado ao primeiro shopping center do Vale do Aço, o Shopping do Vale.

O Centro Cultural Usiminas, localizado em Ipatinga, em um terreno de 23.000 m<sup>2</sup>, com uma área construída de 5.620 m<sup>2</sup>, recebeu investimentos da ordem de R\$ 7 milhões nesta primeira fase, com 80% do complexo em funcionamento, restando o teatro com 700 lugares, com inauguração prevista para o ano 2000.

Dotado de videoteca, estações multimídia de cultura, galeria de arte, coffee shop, o Centro Cultural Usiminas foi aberto ao público com uma grande exposição de artes plásticas, comemorativa dos 90 anos da imigração japonesa.

### BALANÇO SOCIAL

#### BASE DE CÁLCULO 1997 x 1998

1 - BASE DE CÁLCULO	1998	1997
1.1 - Faturamento bruto	2.195.503	2.344.553
1.2 - Lucro operacional (exclusive juros sobre capital próprio)	420.731	440.264
1.3 - Gastos com pessoal	278.135	325.041

2 - INDICADORES LABORIAIS	1998			1997		
	TOTAL	% GASTOS C/PES- SOAL	% LUCRO OPERACIO- NAL	TOTAL	% GASTOS C/PES- SOAL	% LUCRO OPERACIO- NAL
2.1 - Encargos sociais	70.774	25,45	16,82	86.270	26,54	19,60
2.2 - Previdência privada	26.801	9,64	6,37	27.885	8,58	6,33
2.3 - Benefícios	18.559	6,67	4,40	22.744	7,00	5,17
2.3.1 - Programas de saúde	8.090	2,91	1,92	8.439	2,60	1,92
2.3.2 - Seguros	1.096	0,39	0,26	1.160	0,36	0,26
2.3.3 - Transporte	1.439	0,52	0,34	1.608	0,49	0,37
2.3.4 - Segurança e higiene	1.653	0,59	0,39	1.858	0,57	0,42
2.3.5 - Alimentação	6.107	2,20	1,45	9.381	2,89	2,13
2.3.6 - Outros benefícios	174	0,06	0,04	298	0,09	0,07
2.4 - Educação	4.265	1,53	1,01	5.731	1,76	1,30

01388-9 USINAS SIDERURGICAS DE MINAS GERAIS SA 17.157.850/0001-09

**10.01 - RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO**

2.5 - Participação dos empregados no lucro	10.732	3,86	2,55	18.788	5,78	4,27
<b>SUB TOTAL 2 - INDICADORES LABORIAIS</b>	<b>131.131</b>	<b>47,15</b>	<b>31,15</b>	<b>161,418</b>	<b>49,66</b>	<b>36,67</b>

3 - INDICADORES SOCIAIS	1998			1997		
	TOTAL	% SOBRE FATURAMENTO	% LUCRO OPERACIONAL	TOTAL	% SOBRE FATURAMENTO	% LUCRO OPERACIONAL
3.1 - Impostos	271.988	12,39	64,65	355.279	15,15	80,70
3.2 - Investimentos culturais	2.583	0,12	0,61	1.694	0,07	0,38
3.3 - Contr. P/ Sociedade/Inv. Cidadania	564	0,03	0,13	549	0,02	0,12
3.4 - Investimentos em meio ambiente	9.697	0,44	2,30	21.367	0,91	4,85
<b>SUB TOTAL 3 - INDICADORES SOCIAIS</b>	<b>284.832</b>	<b>12,98</b>	<b>67,69</b>	<b>378.889</b>	<b>16,15</b>	<b>86,05</b>

**ADMINISTRAÇÃO DA COMPANHIA**

O Conselho de Administração da Companhia compõe-se dos seguintes membros:

Ademar de Carvalho Barbosa (Presidente)

Alcides Lopes Tápias

Bertoldo Machado Veiga

Gabriel Stoliar

Humberto Eudes Vieira Diniz

Ikuo Ebihara

Joaquim Ferreira Amaro

Marcus Olyntho de Camargo Arruda

---

01388-9 USINAS SIDERURGICAS DE MINAS GERAIS SA 17.157.850/0001-09

---

---

#### 10.01 - RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

---

Paulo Assunção de Sousa

Rinaldo Campos Soares

#### A Diretoria Executiva tem a seguinte composição:

Rinaldo Campos Soares (Diretor Presidente)

Uajará Rodrigues

Gabriel Márcio Janot Pacheco

João Jackson Amaral

Ricardo Yasuyoshi Hashimoto.

#### AGRADECIMENTOS

Registramos os nossos agradecimentos a todo o sistema econômico-financeiro e industrial, entidades de classe, aos clientes e fornecedores com os quais a companhia se relaciona, pelo valioso apoio que nos prestam, ajudando-nos a alcançar resultados tão significativos.

De forma especial, expressamos o nosso reconhecimento à equipe de trabalho que contribuiu com sua capacidade e dedicação para a consecução dos objetivos da Companhia.

Registramos também o apoio decisivo que a comunidade Usiminas tem recebido dos governos federal, estadual e municipal.

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL	3 - CGC
01388-9	USINAS SIDERURGICAS DE MINAS GERAIS SA	17.157.850/0001-09

02.01 - BALANÇO PATRIMONIAL ATIVO (Reais Mil)

1 - CÓDIGO	2 - DESCRIÇÃO	3 - 31/12/1998	4 - 31/12/1997	5 - 31/12/1996
1	Ativo Total	5.495.659	4.892.118	4.498.605
1.01	Ativo Circulante	1.033.815	1.177.904	1.221.156
1.01.01	Disponibilidades	227.693	509.081	628.913
1.01.01.01	Caixa e Bancos	1.796	5.365	352
1.01.01.02	Títulos e Valores Mobiliários	225.897	503.716	628.561
1.01.02	Créditos	324.110	276.812	253.135
1.01.02.01	Contas a Receber	230.701	247.733	223.875
1.01.02.02	Títulos e Valores a Receber	93.409	29.079	29.260
1.01.03	Estoques	459.202	384.049	330.046
1.01.03.01	Produtos Acabados	117.738	156.345	124.332
1.01.03.02	Produtos em Elaboração	134.687	72.704	77.817
1.01.03.03	Matérias Primas	91.122	58.641	46.933
1.01.03.04	Suprimentos e Sobressalentes	82.078	68.419	61.620
1.01.03.05	Importações em Andamento	24.075	18.531	6.369
1.01.03.06	Outros	9.502	9.409	12.975
1.01.04	Outros	22.810	7.962	9.062
1.01.04.01	Adiantamentos s/ Fornecimento e Serviços	14.808	2.978	2.364
1.01.04.02	Bancos Conta Vinculada	2.561	2.544	2.483
1.01.04.03	Despesas Antecipadas	5.306	2.403	3.899
1.01.04.04	Movimentos Interseccionais	135	37	316
1.02	Ativo Realizável a Longo Prazo	296.777	271.658	260.099
1.02.01	Créditos Diversos	23.817	42.452	59.030
1.02.01.01	Devedores Imobiliários	3.075	2.912	2.951
1.02.01.02	Contas Correntes Devedoras	20.742	39.540	56.079
1.02.02	Créditos com Pessoas Ligadas	108.437	34.899	39.801
1.02.02.01	Com Coligadas	0	0	0
1.02.02.02	Com Controladas	108.437	34.899	39.801
1.02.02.03	Com Outras Pessoas Ligadas	0	0	0
1.02.03	Outros	164.523	194.307	161.268
1.02.03.01	Imposto de Renda Diferido	65.935	57.744	57.701
1.02.03.02	Contribuição Social Diferida	7.181	3.164	3.239
1.02.03.03	Depósitos Judiciais	678	619	1.060
1.02.03.04	Ações de Outras Companhias	42.795	70.565	55.880
1.02.03.05	Depósitos p/ Incentivos Fiscais	32.333	47.621	28.568
1.02.03.06	Imóveis à Venda	3.088	2.472	2.161
1.02.03.07	Outros	12.513	12.122	12.659
1.03	Ativo Permanente	4.165.067	3.442.556	3.017.350
1.03.01	Investimentos	1.175.821	956.101	915.716
1.03.01.01	Participações em Coligadas	184.802	8.606	10.008
1.03.01.01.01	Camargo Correa Cimentos S.A.	96.923	0	0
1.03.01.01.02	Outras	87.879	8.606	10.008

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL	3 - CGC
01388-9	USINAS SIDERURGICAS DE MINAS GERAIS SA	17.157.850/0001-09

02.01 - BALANÇO PATRIMONIAL ATIVO (Reais Mil)

1 - CÓDIGO	2 - DESCRIÇÃO	3 - 31/12/1998	4 - 31/12/1997	5 - 31/12/1996
1.03.01.02	Participações em Controladas	942.816	899.594	859.364
1.03.01.02.01	Cia Siderúrgica Paulista	407.434	389.735	389.735
1.03.01.02.02	Usiminas Mecânica S.A.	315.197	280.374	245.235
1.03.01.02.03	Usiminas Overseas Ltd	130.422	110.760	87.582
1.03.01.02.04	Usiminas Importação e Exportação S.A.	33.978	50.262	52.060
1.03.01.02.05	Vale-Usiminas Participações S.A.	11	9.992	23.958
1.03.01.02.06	Brasinca Minas S.A.	13.800	19.079	19.382
1.03.01.02.07	Siderholding Participações Ltda	18.741	18.396	18.403
1.03.01.02.08	Outras	23.233	20.996	23.009
1.03.01.03	Outros Investimentos	48.203	47.901	46.344
1.03.02	Imobilizado	2.989.246	2.486.455	2.101.634
1.03.02.01	Em Operação	3.895.768	3.895.293	3.502.961
1.03.02.02	Depreciação	(2.200.444)	(2.052.411)	(1.878.504)
1.03.02.03	Em Obras	1.293.922	643.573	477.177
1.03.03	Diferido	0	0	0