

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL ORIENTADA PELO MARKETING: O CASO DA ACESITA S.A.¹

BUSINESS STRATEGY GUIDED BY MARKETING: THE ACESITA S.A. CASE STUDY

Rozália Del Gáudio Soares BAPTISTA²
Luiz Alex Silva SARAIVA³

RESUMO

A principal intenção deste estudo é esclarecer como o marketing pode ser utilizado como suporte à estratégia empresarial. Para tanto, descreve-se a execução do programa de capacitação da cadeia produtiva do aço inox da Acesita S. A., uma companhia siderúrgica brasileira, mediante uma pesquisa documental associada à realização de entrevistas não estruturadas. Embora implementado há pouco tempo, os resultados do programa são positivos, especialmente em relação aos níveis de consumo de aço e particularmente, à imagem da companhia. O sucesso na estratégia a longo prazo é associado à capacidade dos responsáveis para sistematizar de fato suas ações, não apenas a respeito dos resultados, mas principalmente na disseminação dos dados para toda a organização.

Palavras-chave: *Estratégia organizacional, Marketing, Indústria siderúrgica.*

ABSTRACT

The main objective of this study is to describe the use of marketing as support to business strategies. We discuss the implementation of the Qualification

⁽¹⁾ Uma versão preliminar deste artigo foi apresentada em 2000 na Conferência da Business Association of Latin American Studies em Caracas, Venezuela.

Os autores agradecem à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) o apoio recebido.

⁽²⁾ Doutoranda em Sociologia pela Université Paris I – Panthéon, Sorbonne, Mestre em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD/UFMG). Pesquisadora do Grupo de Pesquisas sobre Gestão, Trabalho, Educação e Cidadania da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (GETEC-FACE/UFMG). e-mail: rozalia.delgaudio@wanadoo.fr.

⁽³⁾ Mestre em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Sergipe. Pesquisador do Grupo de Pesquisas sobre Gestão, Trabalho, Educação e Cidadania da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (GETEC-FACE/UFMG). Professor do Unicentro Izabela Hendrix da Igreja Metodista, do Centro Universitário de Belo Horizonte e da Faculdade Novos Horizontes de Ciências da Gestão. e-mail: lassaraiva@uol.com.br.

Program of stainless steel productive chain at Acesita S. A., a Brazilian company producing steel, through a documentary research associated to unstructured interviews. Although it's been implemented not very long ago time, its results are positive, especially on the steel consumption and on the image of the company. As a conclusion, the success of the strategy is, in the long run, associated to the capacity of systemizing the actions taken by the company, not only on what regards the measuring of results, but also on the diffusion of collected data for the entire business.

Key words: *Organizational Strategy, Marketing, Stainless Steel Industry.*

INTRODUÇÃO

A sofisticação dos níveis de competição tem demandado a adoção de estratégias empresariais cada vez menos baseadas em habilidades isoladas e gradativamente mais focadas em competências integradas, interdependentes e complementares. Dessa maneira, a empresa capitalista deste começo de século não pode ser mais organizada de modo fragmentado, em que as atividades e os esforços sejam desagrupados ou descoordenados. Cada elemento do espaço organizacional, seja no domínio da aquisição das matérias-primas, da produção e da comercialização precisa ser agregado de forma assertiva à estratégia empresarial. Alinhado a esta concepção estratégica, o marketing é um dos meios pelos quais a organização pode se orientar no sentido de atender às necessidades de grupos de consumo mais importantes; seu papel está ligado ao fornecimento de dados que auxiliem a identificação de oportunidades e riscos, de modo a alavancar o potencial da empresa, e ainda manter suas estratégias departamentais próprias voltadas aos objetivos organizacionais.

Partindo dessa premissa, o intuito desse trabalho é contribuir para a tentativa de compreensão de como o marketing pode ser utilizado como suporte à estratégia empresarial, pois sua concepção, ao considerar as necessidades do consumidor e a habilidade da empresa em satisfazê-las, identifica-se com estratégia organizacional. Para tanto, tomou-se como base de estudo uma estratégia adotada pela Acesita, uma das mais importantes

siderúrgicas nacionais. O que torna peculiar o exemplo analisado é o fato de que esta empresa, fornecendo recursos para a indústria de bens de consumo durável, acaba apresentando um contato restrito com o consumidor final. Com o propósito de contornar esta situação, esta empresa desenvolveu um amplo programa de treinamento e capacitação da cadeia produtiva do aço inox, que, passando pelos seus clientes diretos, tem como objetivo chegar ao consumidor final, informando-o de todas as vantagens e possibilidades ofertadas pelos produtos fabricados em aço inox e, assim, aumentar o consumo do produto no país – numa visão absolutamente complementar e necessária ao processo de expansão da capacidade de produção engendrado pela usina.

Este artigo está estruturado em quatro seções principais. A primeira trata dos aspectos teóricos, com um enfoque sobre a estratégia empresarial e seus diversos componentes, plano de marketing e as possíveis estratégias de produto; na segunda parte são destacados os procedimentos metodológicos adotados para a consecução dos objetivos da pesquisa. A terceira parte apresenta uma descrição detalhada do caso em estudo, com destaque para o Programa de Capacitação da Cadeia Produtiva do aço inox - PCCP. E na quarta e última parte são feitas as considerações finais a respeito do tema.

A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E SEUS COMPONENTES

A utilização da expressão marketing tornou-se comum e, em boa parte das vezes,

inadequada, sendo até mesmo erroneamente associada a apenas uma de suas facetas – a função de vendas. Seu papel nas organizações, entretanto, envolve decisões complexas, englobando o “processo de planejamento e execução do conceito, preço, comunicação e distribuição de idéias, bens e serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais” (Semenik, 1996:6).

Com tal gama de atribuições, torna-se difícil conceber as atividades de marketing ocupando um papel secundário na organização. Assim, conforme as organizações se transformam pela (e para a) competição, é cada vez mais nítida a associação do marketing à estratégia, uma vez que, ao fornecer suporte instrumental para a tomada de decisão, o marketing precisa estar embasado por uma visão mais abrangente, que objetive o sistema como um todo e não apenas o mercado no qual a organização atua, visto isoladamente (Gracioso, 1995).

As atividades estratégicas, referendadas por uma perspectiva mais abrangente, devem atuar como base do planejamento da organização, definindo objetivos que visem aproveitar as oportunidades de mercado. Boone e Kurtz (1998:164) definem a estratégia como “o processo de determinação e organização de objetivos primários e a adoção de ações que irão realizá-los”. Como ação organizacional, a

estratégia procura prever o futuro da forma mais aproximada possível, analisando o ambiente em que a organização se encontra, os desafios e riscos a serem enfrentados e as oportunidades existentes – com o propósito de definição dos macro objetivos das atividades organizacionais, desenvolvendo um posicionamento inequívoco a respeito do modo pelo qual a organização pretende competir no mercado. A previsão do futuro do setor informa a direção da organização, e permite que uma empresa controle a evolução de seu setor e, desse modo, seu próprio destino (Hamel e Prahalad, 1995).

A esse respeito, Porter (1991) postula que, por integrar um setor específico e possuir uma realidade peculiar, cada empresa possui uma estratégia competitiva própria, que reflete os benefícios obtidos com o processo de formalização de estratégias, o que garante a coordenação e o direcionamento das políticas dos departamentos funcionais rumo a um conjunto comum de metas. A coordenação das políticas das diversas áreas funcionais, entre as quais se inclui o marketing, pode ser adequadamente executada mediante a decomposição da estratégia por unidades de negócio, pois este procedimento permite melhor alocação de recursos e maior agilidade na tomada de decisões. Para formulação do processo de planejamento em marketing, Boone e Kurtz (1998) propõem o seguinte esquema:



Fonte: Boone e Kurtz, 1998.

Figura 1. Processo de planejamento em marketing

No nível funcional, o desdobramento da estratégia incorpora as atribuições da área na qual está sendo desenvolvida. Como este trabalho procura descrever a formulação, sistematização e os resultados de uma estratégia mercadológica bem sucedida, serão principalmente tratados os aspectos referentes ao plano de marketing.

O PLANO DE MARKETING

Devendo constituir-se um roteiro dinâmico de procedimentos coerentes com os objetivos estratégicos, Cobra (1991:145) define plano estratégico de marketing como um conjunto de “ações táticas de marketing que devem estar atreladas ao planejamento estratégico da empresa”. Tal definição engloba dois pontos-chave para a compreensão do escopo deste estudo: 1. o inter-relacionamento entre marketing e estratégia empresarial e 2. o seu caráter dinâmico, o que sugere flexibilidade e capacidade de adaptação às condições do ambiente.

As orientações contidas em um plano de marketing de natureza estratégica não são suficientes, contudo, para que se obtenha com clareza as ações necessárias à execução dos objetivos. Daí a necessidade de operacionali-

zação dos direcionamentos estratégicos, o que é conseguido mediante a elaboração e organização de planos mais detalhados, nos níveis operacional e funcional. No nível operacional são definidas e classificadas prioridades, ao mesmo tempo que são levantadas diretrizes básicas de ação, suas necessidades e distribuição de recursos. Quando estes aspectos estão resolvidos, chega-se ao nível funcional, no qual a estratégia de marketing adquire contornos de acordo com as áreas envolvidas nos projetos (Cobra, 1991). Em termos mais simples, funcionalmente a estratégia de marketing define tarefas e atribuições entre departamentos ou divisões, os procedimentos a serem adotados, e os limites de atuação de cada uma das partes, conforme pode ser visualizado na figura 2.

O planejamento, dessa forma, deve ser um processo contínuo, passível de ajustes de acordo com as mudanças ambientais. Essas modificações podem priorizar, dependendo do contexto, ações ligadas à administração do produto, ao estabelecimento de preço, ao estímulo da força de vendas, às políticas de propaganda, às cadeias de distribuição, etc. A integração de tais fatores é um requisito no processo de definição da estratégia de produto a ser definida pela organização.

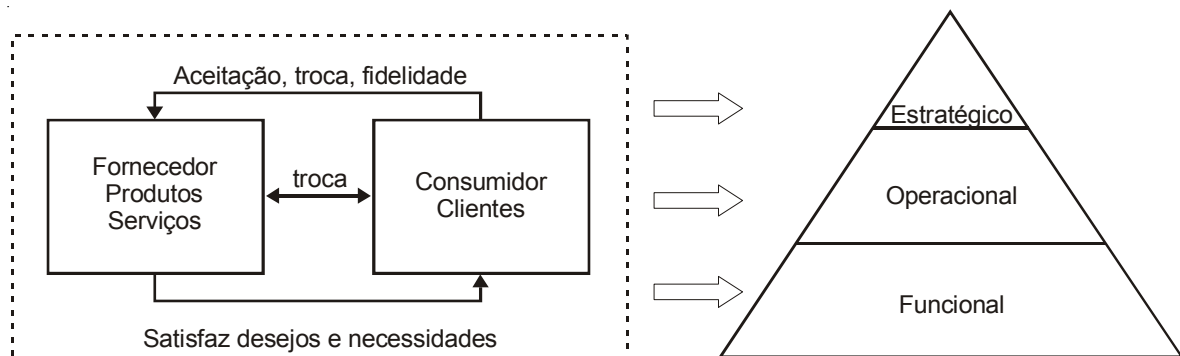


Figura 2. O planejamento de marketing nos seus diversos níveis.

ESTRATÉGIAS DE PRODUTO

As estratégias de marketing devem ser continuamente reformuladas considerando-se as necessidades do público-alvo e os desafios de competitividade. Entre as possibilidades de estabelecimento de estratégias de atuação, o desenvolvimento de produtos pode ser considerado como o ponto de partida do processo.

Conceitualmente, produto é “qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição, atenção, utilização ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou necessidade” (Kotler, 1993:173). O desenvolvimento da estratégia de produto envolve decisões coordenadas sobre itens do produto, linhas de produtos e mix de produto.

As decisões quanto a itens do produto estão relacionadas aos atributos do produto – marcas, embalagens e rótulos. Nesse conjunto abordam-se aspectos quanto à qualidade do produto, ao design, ao posicionamento e extensão da(s) marca(s), às características quanto a embalagens, aos rótulos e serviços de apoio ao produto. Linha de produtos é um grupo de produtos relacionados por características comuns. Essas características podem ser quanto ao funcionamento, ao público-alvo, à distribuição ou ao preço. As decisões quanto à linha de produtos são baseadas em sua extensão, preenchimento e apresentação. Finalmente, o mix de produto é o conjunto dos itens e linhas de produtos que um vendedor oferece para venda, sendo descrito quanto à sua amplitude, extensão, profundidade e consistência.

A análise de tais dimensões permite a definição das estratégias de produto da empresa. Partindo dos pontos levantados anteriormente, sua concepção pode focar, dependendo das necessidades da empresa, seis pontos principais: posicionamento, sobreposição, escopo, design, desenvolvimento de novos produtos e diversificação.

a. Posicionamento do produto. O posicionamento de produto tem como principal foco analisar o “lugar” que o produto ocupa na

mente de um consumidor em relação aos concorrentes. Nesse caso, procura-se diferenciar a marca através da valorização de atributos considerados de maior importância pelos consumidores. Essa estratégia de produto, portanto, busca conseguir informações sobre preferências e hábitos de consumo dos consumidores.

b. Sobreposição de produtos. A sobreposição de produtos ocorre quando produtos de uma mesma organização concorrem em um mesmo segmento. Tal situação ocorre quando do escoamento do excesso de produção por meio de canais de distribuição que concorram com a própria organização.

c. Escopo de produto. A construção da estratégia organizacional baseada numa categoria de produtos constitui o escopo de produto, tendo a organização sua imagem fortalecida quando passa a ser considerada pelo mercado como produtora de determinado produto, inibindo a entrada da concorrência.

d. Design de produto. Estruturar a produção em produtos padronizados, que oferecem a vantagem de redução no custo, ou produtos individualizados – concebidos individualmente para cada cliente – forma a estratégia de design de produto.

e. Desenvolvimento de novos produtos. O desenvolvimento de novos produtos é vital para continuidade de uma organização, adaptando-a não só às novas tecnologias como também às alterações das necessidades dos consumidores. Novos produtos envolvem ainda a melhoria ou modificação de produtos ou marcas. Os riscos da inovação podem ser tão grandes quanto as recompensas, necessitando, portanto, de um planejamento detalhado e eficiente.

f. Diversificação de produtos. A estratégia de diversificação ocorre quando a organização volta-se para um novo segmento de mercado. Tal estratégia pode representar a expansão ou mesmo o reposicionamento da organização no mercado.

Mediante o detalhamento das possíveis estratégias de produto, percebe-se o caráter integrado das ações de marketing, pois, se de um lado fornecem condições propícias para uma melhor adequação às necessidades da clientela, por outro são intrinsecamente baseadas em informações coletadas em pesquisas sobre o consumidor, subsidiando a contínua melhoria da qualidade dos produtos e serviços. Com o propósito de investigar como se relacionam o marketing e a estratégia no ambiente empresarial, a seguir são descritos os procedimentos metodológicos adotados para analisar o caso específico da Acesita S.A., no intuito de ilustrar como o marketing pode servir de suporte à estratégia da empresa.

A ESTRATÉGIA DE MARKETING NA PRÁTICA

A fim de verificar como se dá um processo de estratégia empresarial orientado pelo (e para o) marketing, procedeu-se à verificação empírica, a partir da análise do caso do desenvolvimento e da implantação do Programa de Capacitação da Cadeia Produtiva do aço inox – PCCP, elaborado pela Acesita S.A., uma empresa do setor siderúrgico localizada em Minas Gerais. Optou-se pelo estudo de caso em virtude da possibilidade de aprofundamento e visualização dos conceitos expostos no ambiente empresarial. A coleta de informações foi efetuada por pesquisa documental, composta, em particular, por diversos tipos de publicação da própria empresa e pela realização de entrevistas não estruturadas junto a profissionais ligados à elaboração e operacionalização do PCCP. Para complementação das fontes básicas de informação, foram também efetuadas pesquisas de caráter bibliográfico, no sentido de acrescentar visões teóricas a respeito do assunto em foco. O material foi analisado utilizando-se procedimentos qualitativos, os quais são mais adequados para tratar, de forma conjugada, tanto a importância quanto a viabilidade da elaboração de um esforço

empresarial estratégico com uma visão baseada no marketing.

De forma compacta, o trabalho enfoca uma organização que, depois de um longo período de vida estatal, foi privatizada e teve que reformular seus procedimentos produtivos visando à adequação ao novo ambiente competitivo ao qual estava exposta, contando, para isso, com o trabalho da área de marketing, que procurou prover o nível decisório da empresa de informações a respeito do mercado no qual a organização estava situada, para subsidiar a elaboração de uma estratégia global coerente com a nova realidade e com os desafios de aumento de participação de mercado, impostos pelo projeto de expansão da capacidade produtiva da usina.

A EMPRESA

Fundada em 1944, a Acesita é a única siderúrgica integrada produtora de aços planos inoxidáveis da América Latina. A planta industrial da empresa localiza-se na cidade de Timóteo – no chamado vale do aço – em Minas Gerais, a sede administrativa em Belo Horizonte e as áreas comerciais em São Paulo e Porto Alegre. Privatizada em 1993, o controle acionário foi mantido até 1998 por fundos de pensão, especialmente a Previ, o fundo de pensão dos empregados do Banco do Brasil. Em maio de 1999, o grupo francês Usinor adquiriu 35% das ações com direito a voto, passando a ser o maior controlador da empresa. No ano passado, a empresa registrou uma receita operacional líquida de R\$ 1,3 bilhão, reais, com a venda de 723 mil toneladas de aço (Acesita, 2001). O aço inoxidável é o seu principal produto, respondendo por cerca de 60% da produção. A produção da Acesita também engloba aços siliciosos de grão orientado e grão não orientado (utilizados na indústria de transformadores elétricos), aços carbono/ligados, barras e fundidos.

Após a privatização, a nova gestão da siderúrgica estabeleceu como um dos objetivos prioritários de mercado nacional o aumento do

consumo do aço inoxidável de 600 para 1.000 gramas por habitante. Neste mesmo período, a empresa lançava um ambicioso projeto de investimentos para a duplicação da capacidade de produção de aços inoxidáveis, passando de 160 mil para 290 mil toneladas/ano. O investimento na duplicação da capacidade de produção começou em 1996, envolveu recursos da ordem de 450 milhões de dólares e foi finalizado em março de 1998.

A expansão da capacidade de produção de inoxidável foi determinada na Estratégia Corporativa 1996-2005, que indicou a postura de expansão para o negócio,

“considerando os seguintes aspectos da análise de portfólio: demanda crescente de aproximadamente 6% ao ano; o negócio é o principal da Acesita e dispõe de posição competitiva favorável; a escala de 290 mil t/ano ainda será pequena em relação aos concorrentes internacionais; é possível crescer aproveitando a infraestrutura existente” (Acesita, 1996).

O desenvolvimento do Programa de Capacitação da Cadeia Produtiva (PCCP) em 1996 foi uma das diretrizes estabelecidas para dar suporte a esse direcionamento dos negócios da empresa. Ao preparar, formar e informar a cadeia produtiva do aço inox, a empresa dava um grande passo na direção da sua consolidação como fornecedor estratégico deste insumo no Brasil. Além disso, abria os horizontes para o desenvolvimento e aplicação do aço inox nos mais diferentes setores, seja na arquitetura, na construção civil, na indústria alimentícia, na cutelaria, na indústria química, etc.

CARACTERIZAÇÃO DO PRODUTO E DO SEU MERCADO

O aço inoxidável é uma liga de ferro, carbono e cromo. Alguns tipos desse aço têm a adição de outros elementos, como níquel e

molibdênio, conforme a sua aplicação. Porém, o cromo é o responsável pela característica fundamental do aço inoxidável, que é a alta resistência à corrosão.

Os aços inoxidáveis surgiram no início deste século, e apresentam características que os diferenciam dos aços comuns: alta durabilidade, alta resistência à corrosão, assepsia e beleza. Devido a essas especificidades, são bastante utilizados em equipamentos médicos (móveis hospitalares, autoclaves, produtos odonto-hospitalares), utilidades domésticas (painéis, talheres, baixelas), bens de capital (tanques, trocadores de calor, caldeiras), equipamentos urbanos (bancas de jornal, telefones públicos, caixas de correio), alimentação (cozinhas industriais, fornos, balcões frigoríficos), construção civil (revestimentos, elevadores, pias), transporte (sistemas de exaustão, tanques rodoviários) e processadores (fabricação de moedas, tubos, etc).

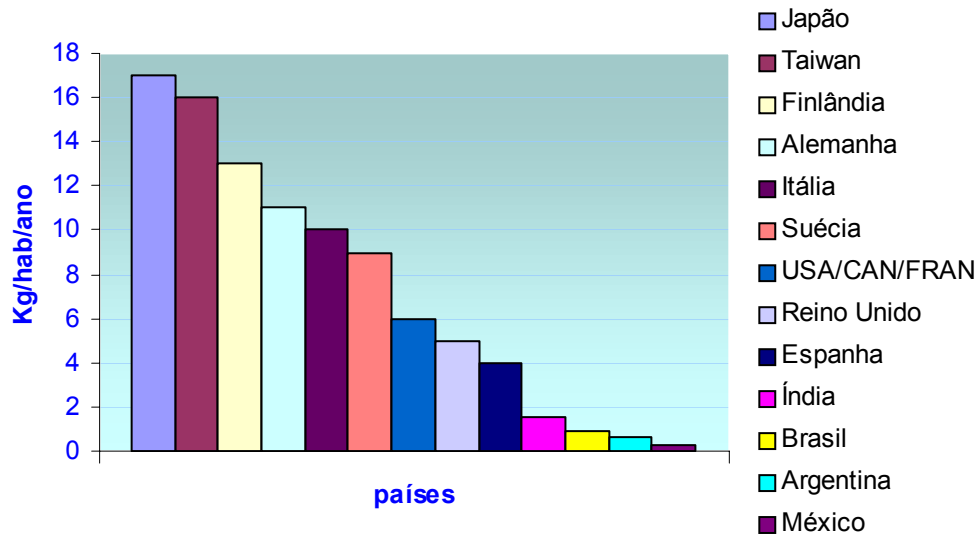
Não obstante o mercado ser aparentemente amplo, em comparação com outros países o consumo desse produto no Brasil pode ser considerado restrito. Enquanto no Japão o consumo médio per capita do aço inoxidável é de 18 quilos por habitante, no Brasil não chega a 1 kg per capita/ano, o que sugere grande potencial para o desenvolvimento desse mercado no país, conforme pode ser visualizado no gráfico 1.

Uma das possíveis justificativas pode ser o fato de que até 1994 havia o monopólio do mercado brasileiro de aço inoxidável:

“A Acesita criou a laminação a frio de inoxidáveis em 1977, a fim de substituir a importação desse produto. O modelo de desenvolvimento industrial do país era eminentemente nacionalista e isso explica o investimento nessa linha. A Acesita tornou-se monopolista, e o mercado tinha que se adaptar ao portfólio que produzíamos. Se um cliente quisesse importar um determinado tipo de aço que não fabricávamos, tinha que ter a anuência

do Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS). Assim, se historicamente o consumo de inoxidável era de 100 mil toneladas ano, era porque essa era nossa capacidade

de produção. A partir da década de 90, quando o governo Collor abriu a economia, a gente teve que redescobrir a lei da oferta e da procura". (depoimento)



Fonte: Pariser, 1994.

Gráfico 1. Consumo de aço inox no mundo

Mesmo sendo a única produtora de aço inoxidável plano na América Latina, a Acesita tem enfrentado a concorrência de produtos importados, notadamente a partir de 1994. Os principais concorrentes são as siderúrgicas européias e japonesas. A opção mercadológica da empresa é a atuação prioritária no mercado interno (consumidor de cerca de 80% da produção da empresa). Por isso, o impacto sofrido com a abertura do mercado nacional aos produtos importados forçou a empresa a incrementar seus esforços de desenvolvimento e fidelização de clientes.

AÇÕES TOMADAS PARA O INCREMENTO DO CONSUMO DO AÇO INOX

Integrada à estratégia de estimular o aumento do consumo de aço inoxidável no Brasil, a Acesita desenvolveu esforços no sentido de

popularizar o produto. Assim, em 1993, a área de marketing da empresa elaborou um plano de ação que tinha como objetivo aumentar o consumo per capita dos 600 gramas anuais para um quilograma/habitante/ano até o ano 2000. Uma das ações nessa direção foi o lançamento da primeira campanha publicitária da empresa em 1994, composta de uma série de comerciais para televisão, nos quais eram exploradas as características de beleza, assepsia e modernidade do produto. Embora a empresa não tenha feito investimentos publicitários no ano seguinte, voltou à mídia em 1996 com uma campanha segmentada em revistas especializadas em arquitetura, design e decoração, cujo mote era a apresentação do inoxidável como alternativa para o mobiliário urbano e doméstico.

Além desses investimentos em publicidade, a empresa empreendeu ações no

sentido de desenvolver novos produtos e mercados, como por exemplo, a caixa d'água em aço inox, que já detém 1,5% do mercado, correspondendo a vendas mensais de 100 toneladas de inox. No desenvolvimento de novos mercados, a aposta é a substituição do aço carbono por aço inox, por exemplo, em usinas de açúcar e álcool.

Apesar dessas ações, a concorrência dos produtos importados continua alta, sendo que a importação do aço inoxidável saltou da linha histórica dos 15% para 25%. Além desse contexto, outro fator foi crucial para o desenvolvimento do Programa de Capacitação da Cadeia Produtiva: a constatação de que muitas empresas que utilizavam o aço inox como matéria-prima desconheciam o produto, suas especificidades, os cuidados necessários para sua manutenção. Numa outra ponta, a área comercial detectou também que muitos potenciais consumidores do produto não o utilizavam por não o conhecerem ou não terem conhecimento técnico para trabalhá-lo.

Dessa maneira, a implantação do PCCP passou a constituir uma resposta a duas grandes demandas: a primeira, e mais evidente, foi a de constituir uma estratégia de fidelização dos clientes a partir do estabelecimento de parcerias duradouras e alianças estratégicas. O segundo propósito possui como desafios a formação, a capacitação e a informação do mercado consumidor do aço inoxidável.

O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DE AÇO INOX, UMA VISÃO INTEGRADA

O principal objetivo do PCCP é capacitar toda a cadeia produtiva do produto, a fim de que suas características e cuidados sejam conhecidos, possibilitando aos consumidores (intermediários ou finais) usufruir dos benefícios oferecidos pelo aço inox. O público-alvo dos programas que seriam desenvolvidos para atender a esse objetivo foi assim determinado, conforme demonstra a figura 3:

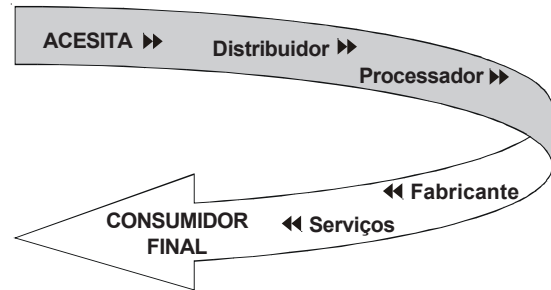


Figura 3. Definição esquemática do público-alvo do PCCP.

A partir da definição de públicos a serem trabalhados na cadeia produtiva, foram pesquisadas quais seriam as necessidades específicas de informação de cada um, com levantamento de dados diretos. Definida essa fase, o PCCP foi estruturado em três módulos: um módulo informativo, um módulo capacitativo e um módulo educativo.

Módulo Informativo

O módulo informativo é direcionado a especificadores, compradores, empreendedores e força de vendas das empresas da cadeia produtiva do aço inox, como arquitetos, engenheiros, vendedores, atendentes de vendas e pessoas ligadas à área de marketing. Este módulo concentra informações e fundamentações sobre propriedades e atributos de inox. É composto por um conjunto de 15 catálogos com exemplos de aplicações de inox na construção civil; um kit interativo com três disquetes, que falam das propriedades do produto; uma fita de vídeo; oito catálogos técnicos sobre o produto; uma apostila de bolso, com o “ABC” do inox, transparências e 24 volumes com catálogos sobre perfis de negócios intensivos em inox. Estes últimos catálogos são a base informativa para um programa conjunto desenvolvido pela Acesita em parceria com o Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais (INDI) para o fomento da indústria consumidora de inox.

Módulo Capacitativo

O segundo módulo do programa é o capacitativo, destinado às empresas e pessoas envolvidas com a transformação de bobinas e chapas em produtos de aço inox. Enfoca os processos tecno-operacionais de conformação do produto, apresentando uma análise dos parâmetros envolvidos ordenando informações dispersas. Os processos abordados procuram retratar a realidade do parque industrial siderúrgico nacional, e são descritos em linguagem simples, a fim de atingir todo o público. É composto por cinco conjuntos de apostilas, vídeos e transparências sobre o aço inox.

Módulo Educativo

Já o módulo educativo é destinado ao consumidor final. A Acesita o disponibiliza para a promoção por parte das empresas, junto ao público geral, das melhores formas de utilizar e manter os produtos de aço inox como fogões, pias, lavadoras de roupa, lava-louça, dentre outros. Uma das empresas que têm utilizado esse módulo é a Tramontina, tradicional fabricante de talheres e utensílios domésticos, que freqüentemente promove cursos para donas de casa sobre seus produtos. O módulo educativo do PCCP é composto por um vídeo, um manual do consumidor completo e um manual do consumidor resumido (normalmente esses manuais servem de fonte de consulta para a edição dos manuais que acompanham os produtos finais).

SISTEMATIZAÇÃO DAS AÇÕES – A OPERACIONALIZAÇÃO DO PCCP

Para implantar todo o programa, a Acesita fez um investimento de aproximadamente meio milhão de reais. O PCCP começou a ser planejado em 1996, e em 1997 foram produzidas as primeiras peças que fariam parte dessa estratégia. O programa funciona da seguinte maneira: os principais executivos da área comercial da Acesita

agendam uma apresentação do PCCP com os dirigentes, compradores e equipe técnica das empresas consumidoras de aço inox. São apresentados sumariamente todos os módulos que compõem o programa e o conjunto do material (duas maletas com todos os vídeos, apostilas e manuais) é deixado na empresa. À proporção que essa empresa detecta uma carência de mais informações sobre determinado assunto coberto pelo PCCP, solicita à Acesita um treinamento específico sobre esse tema. Por exemplo, uma empresa detecta que precisa de mais informações sobre cuidados de manuseio e armazenamento do inox, uma vez que tem tido esses problemas internamente. A empresa faz contato com a Acesita, que busca a melhor fonte para um treinamento a esse respeito.

Normalmente a Acesita possui no seu corpo de funcionários especialistas no assunto, e esses são os instrutores do treinamento. Há casos, como por exemplo um treinamento sobre estampagem, em que a Acesita contrata como instrutor um consultor externo, com ampla vivência no assunto. Esse treinamento é oferecido pela Acesita totalmente sem custos para o cliente. Está em desenvolvimento uma parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), para que esta entidade assuma o módulo capacitativo, ficando os módulos informativo e educativo a cargo da equipe de marketing da empresa.

O módulo informativo é com freqüência apresentado em convenções que os clientes organizam para os seus vendedores ou distribuidores autorizados. O objetivo é prover os responsáveis diretos pela venda ao público com informações que permitam argumentar sobre as qualidades do aço inoxidável e esclarecer quaisquer dúvidas quanto à utilização do produto.

Muitas vezes um cliente potencial deseja lançar no mercado um produto em aço inoxidável, porém não tem experiência para trabalhar esse tipo de material. Nesses casos a Acesita apresenta o módulo capacitativo mostrando como o cliente pode viabilizar o seu produto em aço inoxidável, evitando que, por falta de conhecimento técnico, adote materiais alternativos mais tradicionais,

para os quais já existem soluções técnicas conhecidas no mercado.

O módulo educativo é o que está mais próximo do cliente final, aquele que utilizará o produto diariamente. Uma empresa fabricante de elevadores, por exemplo, estava muito preocupada com casos de corrosão em portas de aço inoxidável, normalmente cerca de seis meses após a entrega dos edifícios. Foi constatado que uma parte significativa dos problemas era causada pela limpeza incorreta das portas, com produtos agressivos para o material. A partir do módulo educativo, e com a supervisão técnica da Acesita, essa empresa montou um pequeno manual de limpeza dos elevadores, indicando os produtos e o método de limpeza mais adequados, enviado para todos os clientes. Como o aço inoxidável pode chegar a ser o responsável por 80% do custo de elevadores prediais (principalmente em virtude das portas, instaladas em todos os andares), esse trabalho representou uma significativa redução de custos para os clientes.

A meta da empresa é fazer a apresentação do PCCP a todos os seus clientes diretos. Os clientes indiretos da empresa também têm acesso ao material. Toda a rede de distribuidores da Acesita foi treinada e, por meio dela, as informações chegam ao cliente indireto. A empresa também edita um boletim com dicas e oportunidades, direcionado aos clientes da rede de distribuidores.

ALGUNS RESULTADOS DO PROGRAMA

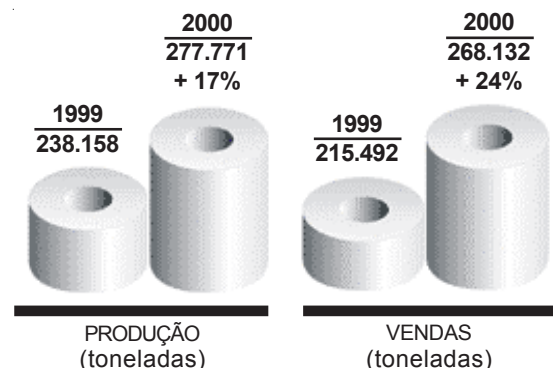
As estimativas da equipe de marketing da Acesita indicam que no Brasil mais de 15 mil pessoas já passaram pelos módulos do PCCP. O segmento de mercado em que o programa mais apresentou resultados foi o de bens de consumo duráveis. A repercussão do PCCP no mercado interno e a sua avaliação foram tão positivas que os vídeos e apostilas foram traduzidos para o espanhol e a equipe da assistência técnica da exportação já treinou cerca de duas mil pessoas na América Latina – o que foi possibilitado, ainda

que não tenha sido previsto inicialmente, pela ampliação da capacidade de adaptação da estratégia empresarial quando associada ao marketing.

Pelo alto nível de competição intrínseco a um mercado com as características especiais do aço inoxidável, a área siderúrgica, como poucos outros setores, encontra-se fortemente ligada à política cambial e às regras de importação do governo brasileiro. Esse é apenas um dos complicadores da mensuração de resultados obtidos por um programa como o PCCP.

“Como o pressuposto do PCCP é suportar o crescimento das vendas no mercado interno, e as ações de marketing são diferenciadas em relação a cada ponto da cadeia, a mensuração dos resultados é difícil. Existem sinais de melhoria no mercado, mas não há como mensurar os resultados diretos do PCCP. Não há como dizer, por exemplo, quantas toneladas a mais de aço a empresa vendeu por causa desse programa”. (depoimento)

Não obstante as adversidades da economia brasileira, o consumo nacional de aço inoxidável encontra-se em ritmo de crescimento. Os resultados obtidos com a venda desse material pela siderúrgica em 2000 foram 68% superiores aos alcançados em 1999, chegando aos R\$ 835 milhões. A produção de aço inox cresceu 17% e as vendas registraram um aumento da ordem de 24%, conforme o gráfico 2.



Fonte: Acesita, 2001.

Gráfico 2. Indicadores de produção e venda de aço inox pela Acesita em 1999 e 2000.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos aspectos que se destacam, em se tratando de estratégia, é a possibilidade de organizar o futuro, antecipando, modificando ou abandonando ações empresariais. Sob essa ótica, a estratégia é fundamentalmente uma atividade que tem a sua maturação no longo prazo. Por meio desse raciocínio, fica nítida a ligação entre a estratégia organizacional da Acesita e o desenvolvimento do PCCP. Trabalhando com possibilidades futuras, mas nem por isso menos reais, o desenvolvimento dos módulos informativo, capacitativo e educativo apresenta resultados bastante promissores em relação ao posicionamento da empresa no mercado, à fidelização de clientes, ao fortalecimento da marca e, conseqüentemente, a melhores resultados financeiros.

O PPCP permite a criação de condições vitais para a atividade mercadológica, pois, por intermédio de um processo de relacionamento próximo ao cliente, é possível à equipe de marketing da Acesita monitorar o mercado e obter informações privilegiadas em termos de demandas, novos nichos e novas parcerias. Atuando principalmente no escopo e desenvolvimento de novos produtos, a estratégia do PCCP situa o marketing da empresa como uma atividade integrada, que efetivamente pode agregar valor à marca e ao produto da siderúrgica.

Cabe considerar, ainda, não somente a longevidade e os bons resultados do PCCP, que completa em 2003 sete anos de vida, mas também a sua internacionalização. Movido pelo sucesso do programa no mercado interno, a empresa começa a utilizá-lo na América Latina, demonstrando sua versatilidade. Novamente, o marketing se associa à estratégia empresarial, pois a Acesita anunciou para este ano novos investimentos visando ao aumento da capacidade produtiva. Nesta nova expansão, um dos objetivos é o aumento da participação de mercado na América Latina e a integração produtiva com as

demais unidades do grupo Usinor, fornecendo produtos semi-elaborados, o que reforça sua posição de mercado mediante uma bem elaborada estratégia empresarial orientada pelo marketing.

BIBLIOGRAFIA

- ACESITA. **Estratégia Corporativa 1996/2005**. Belo Horizonte, Acesita, 1996.
- ACESITA. **Relatório anual 1997**. Belo Horizonte, Acesita, 1997.
- ACESITA. **Site institucional**. Disponível na internet: <<http://www.acesita.com.br>>. (Acesso em 10 set. 2001)
- ADLER, M. K. **A moderna pesquisa de mercado**. 2.ed. São Paulo, Pioneira, 1971.
- BOONE, L. E. e KURTZ, D. L. **Contemporary marketing wired**. 9.ed. New York, The Dryden Press, 1998.
- COBRA, M. **Plano estratégico de marketing**. 3.ed. São Paulo, Atlas, 1991.
- GRACIOSO, F. **A excelência em marketing nos anos noventa**. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1995.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo, Prentice-Hall, 1998.
- MOREIRA, J. C. T. **Marketing industrial**. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1989.
- PARISER, H. **The stainless steel industry**, 1994.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro, Campus, 1991.
- SEMENIK, R. J. e BAMOSSY, G. J. **Princípios de marketing – uma perspectiva global**. São Paulo, Makron Books, 1996.