

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

TATIANA KORCZAGIN

UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA SWOT PARA AMPLIAR O MARKET SHARE
NA REGIONAL SUL DA COMPANHIA SIDERÚRGICA ARCELOR MITTAL NO
SEGMENTO DA INDÚSTRIA DE PRÉ-FABRICADO

CURITIBA
2013

TATIANA KORCZAGIN

UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA SWOT PARA AMPLIAR O MARKET SHARE
NA REGIONAL SUL DA COMPANHIA SIDERÚRGICA ARCELOR MITTAL NO
SEGMENTO DA INDÚSTRIA DE PRÉ-FABRICADO

Monografia apresentada para obtenção do título de MBA em
Marketing com Ênfase em Vendas, Setor de Ciências
Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof. Danielle Mantovani

CURITIBA
2013

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
1.1 OBJETIVO GERAL.....	7
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.3 JUSTIFICATIVA.....	8
2 ESTRATÉGICA DE MARKETING.....	9
2.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO (FORÇAS E FRAQUEZAS).....	9
2.1.2 Mercado Organizacional (Segmentação de mercado).....	9
2.1.2.1 Marca, qualidade e confiança do produto.....	10
2.1.2.2 Vantagem Competitiva (estratégia de produto).....	10
2.1.2.3 Força de Vendas.....	11
2.1.3 Recursos Internos (Produção).....	11
2.1.4 Recursos Internos (Recursos Humanos).....	12
2.1.4.1 Treinamento de Vendas.....	12
2.1.4.2 Programa de incentivos (Participação nos lucros).....	12
2.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO (OPORTUNIDADES E AMEAÇAS).....	12
2.2.1 Ambiente Econômico.....	14
2.2.2 Ambiente Natural.....	16
2.2.2.1 Escassez de matérias-primas.....	17
2.2.2.2 Custo mais elevado de energia.....	17
2.2.2.3 Níveis mais altos de poluição.....	17
2.2.2.4 Mudança no papel dos governos.....	17
2.2.3 Ambiente Social.....	18
2.2.4 Ambiente Tecnológico.....	18
2.2.5 Ambiente Competitivo – Concorrentes.....	19
2.2.5.1 A Concorrência monopolista é típica – e um desafio.....	19
2.2.6 Ambiente Organização – Clientes	19
2.2.6.1 Valor para o cliente.....	20
2.2.6.2. Satisfação para o cliente.....	20

2.2.6.3 Fidelidade e retenção do cliente.....	20
3 METODOLOGIA.....	22
3.1 PESQUISA QUALITATIVA.....	22
3.2 FONTE DE DADOS.....	22
3.3 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	23
3.3.1 Linha de produtos.....	25
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	26
4.1 VARIÁVEIS DO AMBIENTE INTERNO.....	26
4.1.1 Segmentação de Mercado.....	26
4.1.1.1 Preço.....	27
4.1.2 Aspectos de Produção.....	28
4.1.3 Aspectos de Recursos Humanos.....	29
4.1.3.1 Sistema de incentivos.....	34
4.2 VARIÁVEIS DO AMBIENTE EXTERNO.....	35
4.2.1 Oportunidades.....	35
4.2.2 Aumento de Market Share.....	36
4.2.3 Copa do Mundo 2014.....	37
4.2.4 Conjuntura setorial.....	38
4.2.5 Ciclo de vida do aço.....	39
4.2.6 Investimento social.....	39
4.2.7 Selo Ecológico.....	39
4.2.8 Processo Tecnológico do aço.....	40
4.3 Ameaças.....	40
4.3.1 Importações.....	40
4.3.2 Limitação na oferta de mão de obra qualificada na Construção Civil.....	42
4.3.3 Alta carga tributária e Guerra Fiscal.....	42
4.4 Resultados.....	44
5 CONCLUSÃO.....	46
REFERÊNCIAS.....	47

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - A EMPRESA E SEU AMBIENTE GERAL E AMBIENTE DE TAREFA.....	14
FIGURA 2 - PADRÃO BÁSICO DE UM CICLO DE NEGÓCIOS.....	15
FIGURA 3 - PLANTA DA USINA DE JUIZ DE FORA.....	24
FIGURA 4 - FÁBRICA DE JUIZ DE FORA DA EMPRESA ARCELOR MITTAL.....	24
FIGURA 5 – MIX DE PRODUTOS.....	25
FIGURA 6 - GESTÃO INTEGRADA DO DESEMPENHO DO EMPREGADO.....	31

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - AMBIENTE INTERNO.....	35
QUADRO 02 - – CLASSIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS TRIBUTOS INCIDENTES NA PRODUÇÃO E CIRCULAÇÃO DE AÇOS	43
QUADRO 03 - AMBIENTE EXTERNO.....	44
QUADRO 04 - RESUMO GERAL DA ANÁLISE SWOT.....	45

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – PRODUÇÃO DE AÇO BRUTO EM 2012 (MT).....	36
GRÁFICO 02 – SIDERURGIA BRASIL – MARKET SHARE.....	37
GRÁFICO 03 – IMPORTAÇÕES DE AÇO SEMIELABORADO E EM PRODUTOS ACABADOS.....	41

1 INTRODUÇÃO

O consumo de aço e a produção brasileira de aço bruto apresenta aumento significativo no ramo siderúrgico favorecendo o crescimento do setor. No ano de 2013, a participação da Arcelor Mittal no segmento de Aços Longos foi de 30%. No Brasil, a empresa utiliza 90% de sua capacidade instalada.

Um dos fatores que infelizmente prejudica a Siderurgia Nacional é o crescimento da China nas importações de vergalhão para a Construção Civil que vem crescendo significativamente e tais importações são favorecidas por incentivos fiscais e incentivos portuários por parte de Estados brasileiros (agravando a situação da Indústria Brasileira). Para monitorar a atuação do importado no mercado interno, existem algumas medidas em curso via (IABr) Instituto Aço Brasil, tais como: aumento da alíquota de Importação, combate a benefícios fiscais (Portos); regras de inspeções de produtos / certificados; treinamento de agentes. Estes aspectos são importantes para evitar a entrada abusiva de produtos importados e para o cenário do mercado interno da Siderurgia a atuação não ficar tão prejudicada.

Para combater esta concorrência estrangeira, a Siderurgia Brasileira reduziu seus preços e margens (de 2008 a 2011) com objetivo de manter a presença no mercado interno. Mas, além disto, ocorreu a evolução dos custos de insumos (por exemplo: mão-de-obra, frete, energia elétrica, inflação, minério de ferro, etc...). Dentro desses aspectos, a Companhia Siderúrgica precisou criar estratégias de crescimento para aumentar os negócios, alavancar as vendas e ampliar a participação no mercado.

Para isso, a empresa está investindo constantemente na diversificação de suas soluções, na integração da equipe de vendas e na qualidade do atendimento dos clientes. Estas estratégias são os diferenciais da vantagem competitiva da Companhia Siderúrgica Arcelor Mittal Brasil do segmento da Indústria de Pré-Fabricado/Moldado da Construção Civil da Regional Sul.

A atuação da Arcelor Mittal de fornecimento de aço está bastante presente no segmento da Indústria de Pré-Fabricados da Regional Sul. Estas empresas fabricantes de Pré-Fabricado, produzem blocos de concreto para as maiores e importantes obras de infra-estrutura do Brasil, tais como: aeroportos, estádios, hotéis

etc. Empresas desse segmento, produzem também tubos de concreto para pontes e viadutos que estão bastante presente no setor da Construção Civil.

Diante deste cenário atual que apresenta o ramo siderúrgico da Arcelor Mittal no segmento da Indústria de Pré Fabricado, este estudo de caso irá realizar uma análise do ambiente interno e externo através de fontes de dados secundários que auxiliarão na montagem da matriz SWOT para a Arcelor Mittal melhorar sua atuação e Market share no mercado.

1.1 OBJETIVO GERAL

Realizar uma Análise SWOT no Setor da Indústria de Pré-Fabricado do Segmento da Construção Civil na Regional Sul da Companhia Siderúrgica Arcelor Mittal Brasil para analisar sua atuação no mercado e ampliar a participação do Market Share na Gerência de Vendas Sul.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analisar o Ambiente Interno e o Ambiente Externo da empresa Arcelor Mittal.
2. Identificar as estratégias adotadas pela companhia Siderúrgica Arcelor Mittal.
3. Obter informações sobre a atuação da concorrência interna e dos concorrentes dos países que exportam produtos para o mercado interno.
4. Explorar a viabilidade de manter os níveis de investimentos na indústria brasileira (expansão de fábricas, modernização de equipamentos, atualização tecnológica, manutenção dos níveis de empregos) que são itens primordiais para sustentar a excelência e competitividade da siderurgia brasileira que sempre foi destaque no cenário mundial.

1.3 JUSTIFICATIVA

Neste cenário competitivo, as empresas precisam criar vantagens estratégicas para melhor sobressair-se no mercado e para atingir bons resultados na organização como um todo. E neste segmento da Construção Civil que está atualmente aquecido, é interessante e necessária à empresa / companhia saber todas as variáveis internas e externas para ser competitivo e tornar-se líder no mercado.

Para isso a análise SWOT, é uma ferramenta de gestão empresarial bastante utilizada em que consiste no estudo dos cenários externos e da realidade interna de uma organização. Esse tipo de medida será de fundamental importância para o empresário poder criar novas ações estratégicas, podendo identificar os fatores favoráveis e desfavoráveis que o mercado apresenta além de situar-se a organização dentro do seu real contexto.

No entanto, se combinarmos fatores externos e internos, o empresário poderá ter a chance de saber como as forças podem servir como impulso para aproveitar as oportunidades já existentes no mercado, ou, ainda, saber como deve se reposicionar em relação às fraquezas para não sofrer as consequências das ameaças encontradas no mercado.

2 ESTRATÉGICA DE MARKETING

2.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO (FORÇAS E FRAQUEZAS)

O ambiente interno é formado pelas tendências e eventos no interior de uma organização que afetam o gerenciamento, os funcionários e a cultura organizacional. Os ambientes internos são importantes porque afetam o que as pessoas pensam, sentem e fazem no trabalho. (WILLIANS, 2010, p. 54-55).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) salientam que, ainda que seja possível encontrar diversos critérios para se classificar e avaliar o conjunto dos componentes internos de uma empresa, há um núcleo comum que não varia. O que efetivamente pode ser diferente é o nível de burocracia, rigor e detalhes, que uma proposta pode ter em relação à outra. O modelo utilizado pelos autores considera a mais comum das análises de forças e fraquezas da organização, feita a partir das suas áreas funcionais, são tais como: marketing, finanças, recursos humanos e produção ou dos principais recursos que permitem a atuação da empresa composto de funções adicionais como equipe gerencial, pesquisa e desenvolvimento e sistemas de informações gerenciais conforme sugerido pelos autores acima.

2.1.2 Mercado Organizacional (Segmentação de mercado)

Os mercados consistem em compradores e os compradores diferem uns dos outros de uma ou mais maneiras. Eles podem diferir em seus desejos, recursos, localidades, atitudes e práticas de compra. Por meio da segmentação, as empresas dividem mercados grandes e heterogêneos em segmentos menores, que podem ser atingidos de maneira mais eficiente e efetiva com produtos e serviços que atendam às suas necessidades singulares. (KOTLER e ARMSTRONG, 2003. p. 172).

2.1.2.1 Marca, qualidade e confiança do produto

“Uma marca é um nome diferenciado e/ ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes.” (AAKER, 1998, p. 7).

A decisão de como construir e mantê-las fortes é uma questão estratégica e ao mesmo tempo complexa. O ideal de qualquer empresa é tê-las líderes de mercado.

A qualidade e confiança do produto são fatores essenciais também para empresa destacar-se no mercado, sem esses requisitos a empresa não conseguirá ser forte e reconhecida.

2.1.2.2 Vantagem Competitiva (estratégia de produto)

À medida que uma empresa pode se posicionar como fornecedora de valor superior para mercados-alvos selecionados, ela ganha vantagem competitiva. Se a empresa posicionar seu produto como algo que oferece a melhor qualidade e serviço, ela deve entregar a qualidade e o serviço prometidos. Assim, o posicionamento começa de fato a diferenciação da oferta de marketing da empresa, de modo que ela dê aos consumidores mais valor do que as ofertas dos concorrentes dão. (KOTLER E ARMSTRONG, 2003, p. 191).

Um dos meios específicos que uma empresa pode diferenciar sua oferta dos concorrentes é através da diferenciação por produto. Esses produtos são diferenciados nos seguintes atributos: consistência, durabilidade, confiabilidade e facilidade de reparo. (KOTLER E ARMSTRONG, 2003).

2.1.2.3 Força de Vendas

O número de vendedores depende do tamanho do território a ser coberto e do potencial de mercado da área e ainda da possibilidade de ganho do vendedor em cada área de venda. Em função do número de clientes de cada território de vendas e do número de visitação requerida, pode-se calcular o número de vendedores para cobrir uma área geográfica maior. (COBRA, 2009, p. 331).

2.1.3 Recursos Internos (Produção)

Gerentes de empresas orientadas para a produção concentram-se em alcançar alta eficiência de produção, baixos custos e distribuição em massa. (KOTLER, 2000. p. 39).

Texto extraído do manual Gestão da Micro e Pequena Empresa. Uma publicação do Sebrae/SP (2013) em parceria com a Casa do Contabilista de Ribeirão Preto afirma que “A Capacidade Produtiva de uma empresa pode variar significativamente, dependendo da forma como ela trabalha, ela poderá trabalhar contra estoque ou por pedidos. Se trabalhar, contra o estoque, consegue um maior aproveitamento dessa capacidade, pois ajusta seus postos de trabalho a uma determinada programação de produção e consegue uma produtividade maior. Se trabalhar contra os pedidos, há um aproveitamento menor de sua capacidade, pois frequentemente está ajustando a mesma aos pedidos recebidos”.

Analisando se a empresa optar em trabalhar contra o estoque, terá condições de estimar uma previsão de vendas por tipo de produtos, modelos, etc. e alocar seus recursos produtivos baseados nessa previsão, conseguindo estabelecer, de forma mais exata, as necessidades de matéria-prima, mão-de-obra e equipamentos para um determinado período, esses aspectos analisados com antecedência e precisão certamente favorecem a empresa no processo de produção.

2.1.4 Recursos Internos (Recursos Humanos)

2.1.4.1 Treinamento de Vendas

O profissional de vendas precisa ter uma atitude correta no trabalho; isso envolve áreas de conhecimento como: produtos e desempenhos, necessidades e desejos dos clientes; habilidade em negociar com os clientes e motivação para vender e se dedicar ao trabalho. Reunidas essas três bases, a competência do vendedor está atestada para realizar o seu trabalho, ou seja, vender e atender às expectativas de clientes e da empresa. (COBRA, 2009, p. 334).

2.1.4.2 Programa de incentivos (Participação nos lucros)

O vendedor é um profissional movido a desafios, desde o cumprimento de metas até atender todas as expectativas que o cliente deseja. Para motivar o profissional de vendas é necessário uma remuneração adequada e estimulante. Para manter este funcionário, ele precisa ser bem remunerado. (COBRA, 2009).

Uma dos sistemas de remuneração é a participação dos lucros da empresa, que faz o funcionário sentir-se valorizado e estimular para atingir os resultados da empresa.

2.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO (OPORTUNIDADES E AMEAÇAS)

A empresa deve interagir com o ambiente e seu resultado depende das influências sofridas por este. Dentro da análise ambiental pode-se dividir o ambiente em relação às interações com a empresa em duas partes:

O ambiente geral (macro ambiente) é constituído de um conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos que envolve e influencia difusamente todas as empresas. Não é uma entidade concreta com a qual a empresa possa interagir diretamente, mas um conjunto difuso de condições genéricas e externas às empresas e que contribui de um modo geral para tudo aquilo que ocorre dentro de

cada empresa, para as estratégias adotadas e para as conseqüências das ações empresariais. O ambiente geral é constituído das seguintes variáveis: tecnológicas, políticas, econômicas, legislativas, sociais, demográficas e ecológicas (CHIAVENTATO, 2000. p.74).

No ambiente geral, cabe ao administrador obter o máximo de informações possíveis em seu ramo de atuação para reduzir os riscos das ameaças proporcionadas pelo ambiente bem como flexibilizar no aproveitamento das oportunidades que possam surgir. Sendo a informação a palavra chave do processo de avaliação do ambiente geral, essa deve ser desenvolvida, pois sem informações o grau de incertezas na tomada de decisões torna-se um delimitador na eficácia da administração da empresa.

O ambiente de tarefa é o meio ambiente específico da empresa que corresponde ao segmento do ambiente geral mais imediato e próximo da empresa. É constituído pelas outras empresas, instituições, grupos e indivíduos com os quais uma determinada empresa mantém interface e entra em interação direta para poder operar. É o contexto ambiental mais próximo da empresa e que lhe fornece as entradas ou insumos de recursos e informações, bem como a colocação e distribuição de suas saídas ou resultados. Os principais setores são: consumidores ou usuários, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores. (CHIAVENATO, 2000. p.78)

O ambiente de tarefa é a onde a empresa atua com mais influência, pois é nele que estão inseridos os consumidores, fornecedores bem como os concorrentes, triade essa muito estudada e analisada na tomada de decisões: o que produzir, como produzir, para quem produzir são apenas algumas indagações que surgem quando se analisa essa parte do ambiente de vital importância para a sobrevivência da empresa.

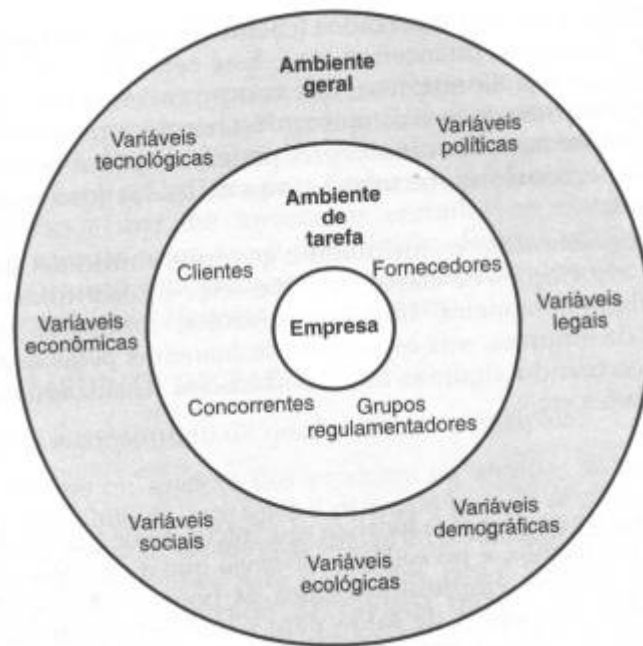


FIGURA 1 - A EMPRESA E SEU AMBIENTE GERAL E AMBIENTE DE TAREFA

Fonte: Chiavenato (2000, p. 80)

2.2.1 Ambiente Econômico

O Ambiente Econômico consiste em fatores que afetam o poder de compra e o padrão de consumo das pessoas. Os países variam muito em relação ao nível e à distribuição de renda. Em um extremo estão aqueles que possuem economia de subsistência, ou seja, que consomem a maior parte de seus produtos agrícolas e industriais. Esses países oferecem poucas oportunidades de mercado. No outro extremo estão aqueles que possuem economia industrial. Esses países constituem ricos mercados para muitos tipos diferentes de bens. Os profissionais de marketing devem prestar bastante atenção nas principais tendências e padrões de consumo de consumidor de seus mercados mundiais. (KOTLHER E ARMSTRONG, 2003, p.72).

Churchill (2000), afirma que compreender e entender melhor sobre o ambiente econômico ajuda a determinar se os clientes estarão dispostos a gastar dinheiro com produtos e serviços. Os padrões de gastos estão vinculados ao **ciclo**

de negócios, que é definido como o padrão do nível de atividade econômica, que para este autor possui as etapas de **prosperidade**, **recessão** e **recuperação**.

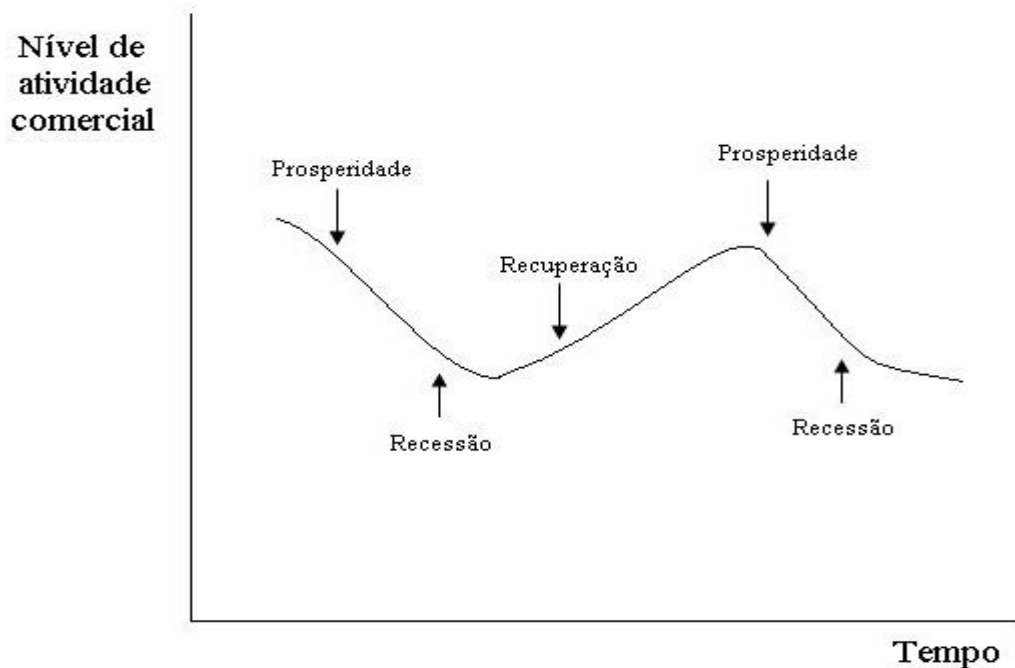


FIGURA 2 - CICLO DE NEGÓCIOS

Fonte: Adaptado de Churchill (2000). p. 29)

Durante períodos de **prosperidade**, o emprego e a produção atingem altos níveis. Mais consumidores irão demandar mais bens e serviços, além de gastar não só com produtos básicos (de necessidade), mas também em artigos mais caros. Em tempos prósperos, uma maior parcela de clientes está disposta a pagar pelo melhor, e uma das iniciativas para uma empresa que enxerga este padrão, é melhorar os produtos em versões com alto grau de qualidade e *performance*. (CHURCHILL, 2000).

No período de **recessão**, os consumidores cuidam mais de suas recursos financeiras, a produção cai e o desemprego aumenta. A demanda do consumo leva inclusive as empresas a gastar somente o necessário, já que estas também dependem da renda de seus clientes. Os clientes, neste período, ficam preocupados não só em comprar apenas produtos necessários e essenciais, mas procuram

também fazer o melhor e analisar mais o negócio, o que acaba por pressionar a margem de lucro das organizações.

Numa situação destas, a saída é procurar “congelar” os preços, para minimizar o impacto na percepção dos clientes. (CHURCHILL, 2000).

Churchill (2000) chamou de **recuperação**, momento que compreende entre o término da recessão, a caminho da prosperidade. O ponto mais importante é que, mesmo com uma melhoria nas condições de renda e emprego dos clientes, a lembrança da recessão, ainda os consumidores ficam um pouco receosos, que normalmente acaba aumentando a tendência a economizar e diminuindo a utilização de crédito, o que acaba fazendo levar um longo período até que possa atingir os níveis de prosperidade.

2.2.2 Ambiente Natural

Kotler (2000, p. 169) afirma que, “A deterioração do ambiente natural é uma importante preocupação global. Em muitas cidades de mundo, a poluição do ar e a água atingiram níveis perigosos. Alguns produtos químicos criam um buraco na camada de ozônio ou produzem o ‘efeito estufa’, que leva um perigoso aquecimento da Terra. Na Europa Ocidental, grupos de ambientalistas fazem forte pressão para que ações públicas sejam tomadas a fim de reduzir a poluição industrial. Nos Estados Unidos, vários pensadores respeitados documentaram a deteriorização ecológica e grupos de vigilância como o Sierra Cluv e o Friends of the Earth levaram essas preocupações para a esfera das ações social e política”.

Como resultado, a nova legislação aprovada atingiu fortemente alguns setores. As siderúrgicas e as empresas de serviços públicos tiveram de investir bilhões de dólares em equipamentos de controle de poluição e em combustíveis menos nocivos ao meio ambiente. Os profissionais de marketing precisam estar conscientes das ameaças e das oportunidades associadas às quatro tendências do ambiente natural: a escassez de matérias-primas, o custo mais elevado de energia, os níveis mais altos de poluição e a mudança no papel dos governos (KOTLER, 2000, pg. 169).

2.2.2.1 Escassez de matérias-primas

A escassez de matérias-primas como: por exemplo, o ar e água, é preocupação presente e futura. A poluição do ar atinge as maiores cidades do mundo, e a escassez de água já constitui um grande problema em muitas partes do mundo.

2.2.2.2 Custo mais elevado de energia

À medida que os recursos, como o petróleo, se forem tornando menos disponíveis e mais caros, o homem terá de optar cada vez mais pelos recursos energéticos alternativos e renováveis, como a água, o vento, as ondas do mar, a energia solar, recursos estes inesgotáveis.

2.2.2.3 Níveis mais altos de poluição

A atividade industrial inevitavelmente prejudicará o ambiente natural. Consideramos como o aumento da poluição: o lixo químico e nuclear, mercúrio nos oceanos, poluente químicos no solo, sujeira no meio ambiente com garrafas, plástico e outros materiais não biodegradáveis.

Pesquisas mostram que aproximadamente 42 por cento dos consumidores norte-americanos aceitariam pagar preços mais altos por produtos 'verdes'. Essa disposição cria para as empresas reforçarem o compromisso de oferecerem ao mercado produtos e serviços sustentáveis, que buscam alta eficiência ecológica e baixo impacto ambiental. (KOTLER, 2000).

2.2.2.4 Mudança no papel dos governos

Os governos variam em suas preocupações e esforços para promover um ambiente limpo. Espera-se que as empresas em todo mundo assumam mais

responsabilidade social e que dispositivos menos dispendiosos sejam inventados para controlar e reduzir a poluição.

2.2.3 Ambiente Social

A sociedade molda nossas crenças, nossos valores e normas. As pessoas absorvem, quase que inconscientemente, a visão de mundo que define seu relacionamento consigo, com outras pessoas, com organizações, com a sociedade, com a natureza e com o universo. (KOTLER, 2000. p.174).

As tendências sociais têm implicações para a administração da força de trabalho, as ações corporativas sociais e as decisões estratégicas sobre os produtos e mercados.

2.2.4 Ambiente Tecnológico

Churchill (2000), afirma que o conhecimento científico, a pesquisa, as invenções e as inovações que resultem em bens e serviços novos ou aperfeiçoados constituem o ambiente tecnológico.

Manter-se em compasso com os desenvolvimentos tecnológicos é mais importante ainda para as organizações que lidam com clientes empresariais, pois estes podem depender de inovações tecnológicas para manter-se vivos em mercados altamente competitivos.

McCarthy e Perreault (1997, p.85) afirma que, “Muitos dos grandes avanços nos negócios são procedentes do reconhecimento antecipado de novas maneiras de fazer as coisas. Os profissionais de marketing devem ajudar suas empresas a verem tais oportunidades tentando entender porquê dos mercados atuais e os possíveis usos das novas tecnologias”.

2.2.5 Ambiente Competitivo – Concorrentes

Os concorrentes dentro do setor devem lidar em primeiro lugar um com os outros. As organizações competem pelos mesmos consumidores e tentam ganhar participação de mercado.

Os gerentes de marketing devem considerar quanto tempo demorará para aparecer concorrentes. A descoberta de uma vantagem competitiva sustentável exige atenção especial para as forças e fraquezas do concorrente. Por exemplo, é muito difícil deslocar um concorrente que já seja líder de mercado, simplesmente atacando com uma estratégia que tenha forças similares. Geralmente, um líder estabelecido pode defender sua posição ao, rapidamente, copiar as melhores partes do que um novo concorrente está tentando fabricar. Por outro lado, um concorrente estabelecido pode não estar preparado para responder rapidamente se for atacado em um ponto de fraqueza. MCCARTHY E PERREAUT (1997, p.83)

2.2.5.1 A Concorrência monopolista é típica – e um desafio

McCarthy e Perreault (1997, p.82) afirma que “Na concorrência monopolista, várias empresas oferecem compostos de marketing que pelo menos alguns consumidores vêem como diferentes. Cada concorrente tenta assumir o controle (o monopólio) em seu próprio mercado alvo. Mas a concorrência ainda existe porque alguns consumidores vêem as várias alternativas como substitutas. Na concorrência monopolista, os gerentes de marketing, às vezes, tentam diferenciar produtos muito similares confiando em outros elementos do composto de marketing”.

2.2.6 Ambiente Organização – Clientes

Kotler (2000, p. 71) afirma “ Um cliente é a pessoa mais importante do mundo nesse escritório... quer ele se comunique pessoalmente ou por carta. Um cliente não interrompe nosso trabalho... é a finalidade dele. Não estamos fazendo um favor ao servi-lo... dele está nos fazendo um favor dando a nós a oportunidade de fazê-lo”.

A chave para construção de relacionamentos duradouros é a criação de valor e satisfação superiores para o cliente. Clientes satisfeitos têm maior probabilidade de se tornar fiéis, e clientes fiéis têm maior probabilidade de dar à empresa uma participação maior em sua preferência. Abaixo examinaremos com mais detalhes os conceitos de valor e satisfação para o cliente, fidelidade e retenção de cliente. (KOTLER E ARMSTRONG, 2003. p. 475).

2.2.6.1 Valor para o cliente

Kotler e Armstrong (2003), afirma que os clientes podem tomar sua decisão de compra através de duas maneiras que ofereça o mais alto valor entregue: primeiramente, a possibilidade de aumentar o valor total para o cliente reforçando ou ampliando o mix de produtos, os serviços, o pessoal ou os benefícios de imagem oferecidos por sua oferta. Em segundo lugar, poder reduzir o custo total para o cliente reduzindo seu preço ou os custos de tempo, energia e psicológicos do comprador.

2.2.6.2. Satisfação para o cliente

A satisfação do cliente com uma compra depende do desempenho real do produto em relação às expectativas do comprador. O cliente pode experimentar vários graus de satisfação. Se o desempenho do produto ficar à altura de suas expectativas, cliente fica satisfeito, mas pode ocorrer também o vice verso do cliente de poder ficar totalmente insatisfeito e não atender suas expectativas. Mas também se o cliente ficar completamente satisfeito o desempenho pode exceder as suas expectativas. (KOTLER E ARMSTRONG, 2003).

2.2.6.3 Fidelidade e retenção do cliente

Kotler e Armstrong (2003, p. 478) afirmam, que “A satisfação do cliente é um importante componente da fidelidade do cliente – qualquer empresa verificará que é

difícil conseguir a fidelidade do cliente sem antes atingir altos níveis de satisfação para ele”.

KOTLER (2000, p. 70) afirma que “A chave de retenção de clientes é a satisfação de clientes. Um cliente altamente satisfeito permanecerá fiel por mais tempo, comprará mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes e falará favoravelmente da empresa e de seus produtos”.

Portanto, a empresa deve ouvir sempre o cliente, porque clientes fiéis representam uma parceria sólida e certamente reter um cliente custará menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas.

3 METODOLOGIA

O estudo de caso é apenas uma das várias maneiras de realizar a pesquisa de ciência social. Nos estudos de caso, a riqueza do fenômeno e a extensão do contexto da vida real exigem que os investigadores enfrentem uma situação tecnicamente distinta: existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados. Em resposta táctica essencial é usar fontes de evidência, de forma que os dados convirjam de modo triangular. (YIN, 2010. p.22).

3.1 PESQUISA QUALITATIVA

Este estudo de caso terá como embasamento na pesquisa qualitativa.

A Pesquisa qualitativa é um estudo não-estatístico que identifica e analisa profundamente dados não mensuráveis – sentimentos, sensações, percepções, pensamentos, intenções, comportamentos passados, significativos e motivações – de um determinado grupo de indivíduos ou mercado em relação a um problema específico. (SILVA, 2004. p. 40).

Conforme Mattar (2001), a pesquisa qualitativa visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, sendo apropriada para os primeiros estágios da investigação quando familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, poucos ou inexistentes.

3.2 FONTE DE DADOS

Neste estudo de caso são utilizadas técnicas de coleta de dados secundários, através de estatísticas de dados já coletados, tabulados, ordenados ou até já analisado com o propósito de atender às necessidades da pesquisa sobre o segmento do aço para a Construção Civil.

As fontes básicas foram:

1) Companhia Siderúrgica Arcelor Mittal S.A (dados secundários internos)

Uma empresa possui importantes informações que, se reunidas, relacionadas e bem utilizadas podem virar instrumentos para a tomada de decisões.

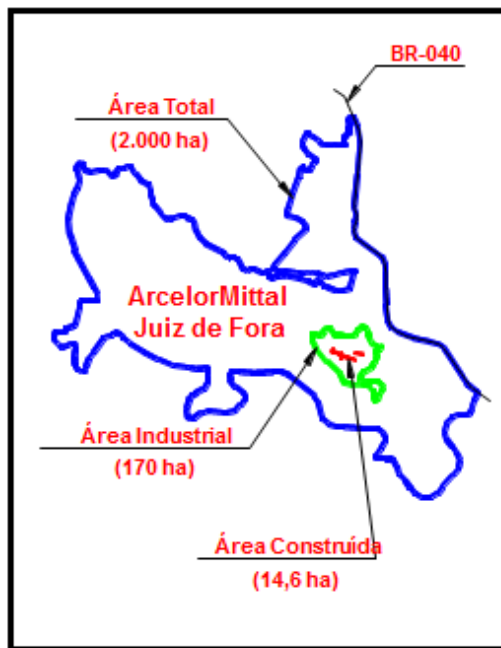
2) Instituições não governamentais: Centros de pesquisa, Associações,

Instituições, Sindicatos etc.

A principal fonte de informação sobre siderurgia para elaboração deste estudo de caso foi o (IABr) Instituto Aço Brasil. Eles possuem diversas estatísticas e documentos sobre o Setor que identificaram vários pontos positivos e negativos do ramo Siderúrgico.

3.3 HISTÓRICO DA EMPRESA

- 1984: Início da operação da empresa, controlada pelo Grupo Mendes Júnior
- 1995: Grupo Belgo assume a operação da usina em Juiz de Fora
- 2001: Acelia, Arbed e Usinor assinam memorando para a criação de uma nova companhia
- 2002: Criação da Arcelor, após fusão dos três grupos siderúrgicos
- 2006: Arcelor e Mittal anunciam fusão, criando o maior grupo siderúrgico do mundo



Área total da usina 2.000 ha

Área industrial 170 ha

Mata nativa 400 ha

Vegetação nativa 830 ha

Reflorestamento de eucalipto 600 ha

1

FIGURA 3 – PLANTA DA USINA DE JUIZ DE FORA

Fonte: Arcelor Mittal (2013)



FIGURA 4 – FÁBRICA DE JUIZ DE FORA DA EMPRESA ARCELOR MITTAL

Fonte: Arcelor Mittal (2013)

3.3.1 Linha de produtos

A Arcelor Mittal tem uma vasta gama de linha de produtos. O principal material comercializado para os clientes de Pré-Fabricados é produzido na usina de Juiz de Fora que são os vergalhões: que são as barras de aço em rolo Octagonal. O vergalhão Octagonal a Arcelor Mittal é a única empresa que produz esse material, somente ela que tem essa patente, isso torna-se uma vantagem competitiva para a companhia.



Vergalhão
Belgo 50
Belgo 25



Fio Máquina e
Vergalhão em rolo



Vergalhão Nervurado



Vergalhão CA60
Nervurado

Barras Lisas
CA25

Telas Soldadas
Nervudadas

Treliças
Nervudadas

Pregos

Arames
Recozidos

FIGURA 5 – MIX DE PRODUTOS

Fonte: Arcelor Mittal (2013)

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Observando o mercado de maneira macro e micro, podendo assim identificar alguns itens para se compor a matriz SWOT. Dentre as quais podemos citar para a Arcelor Mittal como forças: a segmentação de mercado, aspectos de produção e recursos humanos; entre o ponto a ser melhorado está: o preço; os fatores associados às oportunidades: o ambiente competitivo, econômico, natural, social e tecnológico e finalmente as ameaças que são: as importações, alta carga tributária, guerra fiscal e limitação na oferta de mão de obra qualificada na Construção Civil.

4.1 VARIÁVEIS DO AMBIENTE INTERNO

A análise do ambiente interno terá como finalidade colocar em evidência os pontos Fortes (qualidades da empresa) e pontos fracos (deficiências) que a Arcelor Mittal está inserida no mercado. Essa análise deverá tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do setor da Construção Civil, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

4.1.1 Segmentação de Mercado

No mercado siderúrgico a *marca*, qualidade e confiança são os fatores fortes que a companhia faz para conquistar o cliente e melhorar sua posição no mercado. Para divulgar a marca a Arcelor Mittal está presente em feiras, congressos, palestras e workshops da Construção Civil. Atualmente a marca da Arcelor Mittal está bem posicionada no país e no Mundo, sendo considerada a líder no segmento da produção de aço para a Indústria e Construção Civil e atuando como o maior grupo Siderúrgico do Mundo.

A Segmentação do Mercado da Regional Sul de Vendas da Arcelor Mittal em 2011 foi estruturada por território (cada vendedor atua em uma região) e por produto (possui vendedor que é especializado na linha de produtos da Construção Civil).

A Arcelor possui uma grande vantagem competitiva no mercado que é a estratégia de produto, esta estratégia consiste em oferecer para os clientes do

Projeto da Indústria da Construção Civil da Arcelor um produto especial e diferenciado que possui a massa linear de um produto mais leve, com melhor manuseio na máquina que a concorrente não produz e não tem patente. Essa é uma vantagem competitiva que faz a empresa crescer e poder de alguma forma melhorar sua participação no mercado.

Além da empresa ter um material único e estar bem segmentada no mercado outro fator importante e forte é a *força de vendas* estar bem integrada no desenvolvimento da empresa. A equipe trabalha unida para atingir as metas de venda. Na Arcelor Mittal a força de vendas faz o planejamento de vendas envolvendo o estabelecimento de Metas de Vendas através do Sistema SCM (**Supply Chain Management**), neste são feitas mensalmente previsões de venda de três meses e é avaliada pela produção e finalizada com o consensual da Gerência Geral de Vendas. Estas previsões de vendas que são feitas através das expectativas dos clientes, faz a área comercial ter uma noção geral das perspectivas do que irá acontecer mercado nos próximos meses.

4.1.1.1 Preço

Um ponto fraco a ser destacado, é a prática dos preços que a concorrência pratica e principalmente dos produtos importados. A Arcelor Mittal não concorre com os preços do material importado, porque a Arcelor adota outra visão estratégica.

Para ter vantagens entre os concorrentes, o preço é importante, mas a empresa adota outros requisitos que considerada importantes também. A Arcelor possui vantagens competitivas de um material único e exclusivo que os concorrentes não têm essa patente. Além disso, a Arcelor tem outro foco e possui forma requisitos que agregam valor para o cliente tais como: Assistência Técnica personalidade, excelência em atendimento e visão de parceria para o futuro com o cliente, estes pontos são cruciais que fazem a empresa fazer diferença e atuar fortemente no mercado.

4.1.2 Aspectos de Produção

No ambiente interno podemos destacar variáveis positivas que são os aspectos de produção.

A estratégia de distribuição de materiais da Arcelor Mittal para os clientes do projeto da Indústria da Construção Civil tem como um dos principais fatores a excelência nos embarques dos materiais, esta parceria com os clientes é garantir satisfação e qualidade no atendimento. O processo de produção na usina é feito minuciosamente nas normas que é direcionada para o cliente Pré-Fabricado que irá fazer a aplicação do aço e entregar o produto final para o seu cliente. Estes clientes de Pré-Fabricado são considerados clientes parceiros do projeto da Indústria da Construção Civil da Arcelor Mittal e existe um contrato de parceria de fornecimento de aço.

A política mínima de volume para confirmação de pedido pela usina são 6 toneladas, quando o pedido não completa uma carreta fechada, a entrega fica fracionada e é entregue em mais de um destinatário, isto pode ocasionar atrasos nas entregas, gerar maiores custos logísticos e reclamações dos clientes. Para evitar essa situação, as empresas parceiras do projeto da Indústria da Construção Civil da Arcelor Mittal, normalmente efetivam pedidos de programações com volume de 25 t (carga fechada), isto facilita a composição de carga para gerar o transporte e demais custos envolvidos, as entregas neste caso procuram ser muito bem planejadas pela logística, pois a entrega unitizada tem um menor custo total e menor lead time.

Na área de produção da Arcelor Mittal, considerando aspectos como a *instalação Industrial* da usina de Juiz de Fora que produz o principal produto (CA50 Octagonal) para os clientes da Indústria de Pré-Fabricado, pode-se afirmar a eficiência da expansão da capacidade produtiva que será descrita abaixo.

O volume de produção de aços longos pela ArcelorMittal deverá crescer das atuais 3,5 milhões de toneladas anuais para 5 milhões de toneladas nos próximos três anos, afirmou o CEO da ArcelorMittal Aços Longos Américas, Jefferson De Paula.

De acordo com o site IN (Investimentos e Notícias) publicado TER, 11 DE JUNHO DE 2013 A ArcelorMittal irá investir R\$ 352 milhões no aumento da capacidade de produção no país. O Brasil, uma das áreas prioritárias para a empresa, conforme informou o presidente do grupo, Lakshmi Mittal, no Dia dos Investidores, em Nova York, no início deste ano, é uma plataforma estratégica para o crescimento dos negócios nas Américas. Trata-se de uma primeira fase, que inclui a ampliação da capacidade de produção em 1,1 milhão de toneladas por ano, ampliando de 3,8 milhões para 4,9 milhões de toneladas de aços laminados por ano. O projeto inclui a instalação de um terceiro laminador na ArcelorMittal Monlevade e a ampliação da capacidade de produção na *ArcelorMittal Juiz de Fora*.

Para acompanhar a evolução do mercado e tornar-se competitivo, a Arcelor Mittal Aços Longos, retomou estes investimentos para atender a demanda do mercado e continuar mantendo as expectativas positivas em relação ao país e aos negócios.

Outros investimentos estão sendo realizados, ao longo do ano, para a manutenção da capacidade produtiva da usina de Juiz de Fora (incluindo a reposição de equipamentos), racionalização de custos, segurança, meio ambiente, processamento de sucata, ampliação da rede comercial e crescimento da logística.

4.1.3 Aspectos de Recursos Humanos

Outra função a ser analisada internamente é a área de recursos humanos que é um ponto neutro da empresa a ser destacado, que está sendo enquadrado como ponto forte ao longo do tempo. Deve-se considerar as iniciativas dos programas de treinamento e desenvolvimento que será descrita a seguir.

Os programas da ArcelorMittal University são disponibilizados a um número crescente de entidades dentro do grupo ArcelorMittal em escala mundial. Um participante é uma pessoa, empregado da ArcelorMittal, que está envolvido em qualquer programa da ArcelorMittal University, cujas modalidades incluem: treinamentos presenciais, conferências presenciais ou online, treinamentos online, fóruns e mensagens eletrônicas.

ArcelorMittal University abrange as atividades:

- Desenvolvimento de programas
- Divulgação dos treinamentos aos empregados
- Gestão dos treinamentos:
 - Registro (incluindo a coleta de dados sobre o usuário)
 - Comunicação dos currículos antes, durante e após o evento (Meaning what?)
 - Hospedagem do treinamento conforme determinado pela Universidade

ArcelorMittal

- Rastreamento de participação e, quando aplicável, pontuações e avaliações
- Envio de relatórios de atividades para a gerência executiva da ArcelorMittal (número de usuários, número de homem / dia, etc) Meaning what?
- Envio de relatórios das atividades para o segmento e/ou gestor de RH local.

A Arcelor Mittal valoriza seus funcionários em busca de melhorias e aperfeiçoamento, para isso criou a Gestão Integrada do Desempenho do Empregado que serão descritas abaixo com as suas 4 fases do processo.



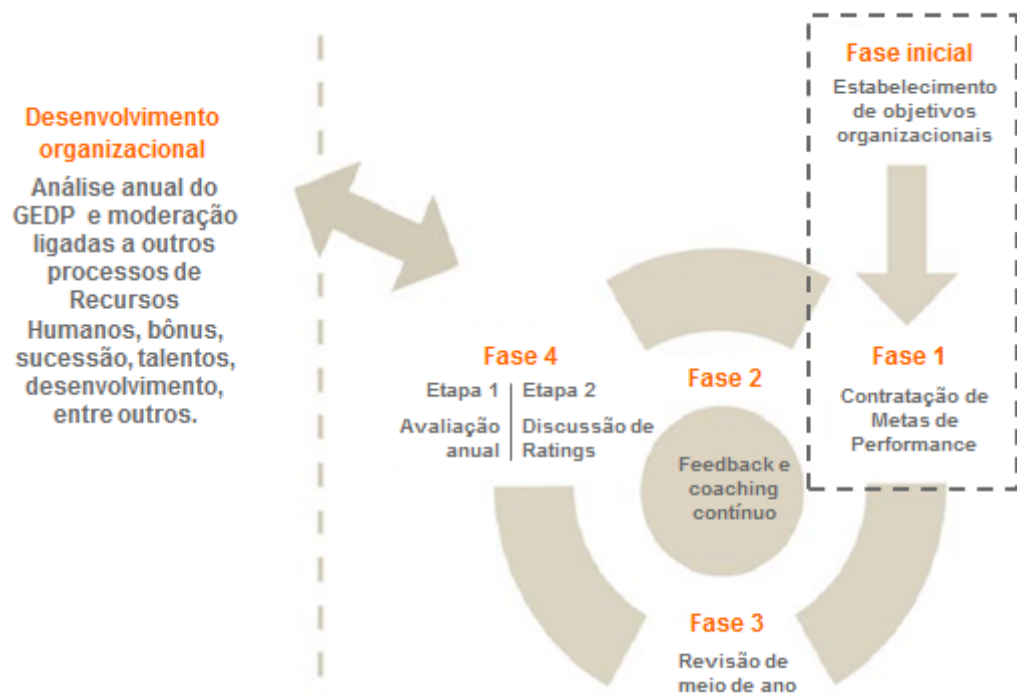


FIGURA 6 - GESTÃO INTEGRADA DO DESEMPENHO DO EMPREGADO

Fonte: Arcelor Mittal (2013)

Programa de Desenvolvimento Individual – PDI Para Avaliados

O Plano de Desenvolvimento Individual – PDI é uma das etapas da Fase 1 do GEDP. Os empregados devem criar o PDI inserindo ações de treinamento e desenvolvimento pautadas nas competências ArcelorMittal, buscando melhorias dos seus próprios gaps, identificados durante a avaliação de desempenho e potencial.

O funcionário consulta sua avaliação de Potencial através do Portal de Autoatendimento do Empregado e verifica quais as competências obteve menor pontuação.

GEDP – Fase 1: Contratação de Metas de Performance – Processo

A contratação das metas individuais envolve o Avaliador e o Avaliado, levando em consideração algumas regras gerais, tais como:

Origem das metas:

- Desdobramento das metas empresariais (BSC, Planejamento Estratégico);
- Orçamento anual;
- Indicadores globais de desempenho;
- Iniciativas e/ou projetos prioritários da empresa.

Características das metas:

- Alinhadas aos resultados planejados para o negócio;
- Devem considerar barreiras a derrubar, recursos a utilizar e competências a desenvolver;
- Estabelecem os objetivos SMART.

Princípio da anualidade:

- A base para o estabelecimento e realização das metas é anual, a partir do planejamento da empresa;
- As metas estabelecidas no início do ano prevalecem até o final do ano, exceto, em caso de mudanças na estratégia, situação em que Avaliador e Avaliado é revisado o que foi contratado.

Como são estabelecidas as metas comerciais na Arcelor Mittal:

- Specific (Específica):
 - ✓ O suficiente para estabelecer expectativas claras e especificar o esforço envolvido;
 - ✓ Deve-se evitar palavras vagas, sendo necessário descrever condições para o alcance das metas.

- Measurable (Mensurável):
 - ✓ As metas devem ser confirmadas ou verificadas;
 - ✓ Devem envolver aspectos como: custo, quantidade, qualidade;
 - ✓ Verbos de ação e evidências também são necessários: “Como saberei que atingi minhas metas?” “O que conseguirei ver, ouvir ou fazer?”.

- Sustainable (Alcançável):
 - ✓ Assegurar a *contratação*;
 - ✓ Metas alcançáveis, factíveis.

- Relevant (Relevante): as metas tem de estar associadas ao objetivo maior da empresa, caso contrário, o empregado não terá apoio para implementar as ações necessárias.

- Time-based and time-linked (Monitorável)
 - ✓ Monitorar o andamento através de revisões e marcos sobre o progresso (dentro do cronograma);
 - ✓ Deixar claro o que deve ser entregue e por quem.

GEPD – Fase 2: Feedback e Coaching Contínuo

O *feedback*, este, é um dos pontos de maior importância na Gestão e no desenvolvimento das equipes, com o intuito de reforçar este importante princípio de Gestão e aprimorar a capacidade das equipes, a Arcelor Mittal instituiu a Revisão de Meio de Ano como mais uma oportunidade formal de conversa.

GEPD - Fase 3: Acompanhamento de Meio de Ano

A Revisão de Meio de Ano do Programa de Gestão Integrada do Desenvolvimento do Empregado é feita juntamente com Gerente Comercial. Este momento é para ser refletido sobre o resultado do trabalho do ano inteiro do funcionário e enxergar oportunidades de melhoria nos processos.

GEPD – Fase 4: Avaliação de Final de Ano

O gerente regional fará a avaliação de todo o progresso e desenvolvimento do ano que o funcionário atingiu.

4.1.3.1 Sistema de incentivos

A Arcelor Mittal possui o sistema de Incentivos aos funcionários, que é a Participação nos Lucros e Resultado (**PLR**), ela funciona como um bônus aos seus funcionários e está prevista na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) pela lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000.

A CLT não obriga o empregador a fornecer o benefício, mas propõe que ele seja utilizado. A PLR é definida por meio de Acordo Coletivo, realizado entre patrões e empregados.

“As Convenções e os Acordos poderão incluir entre suas cláusulas disposição sobre a constituição e funcionamento de comissões mistas de consulta e colaboração, no plano de empresa e sobre participação nos lucros. Estas disposições mencionarão a forma de constituição, o modo de funcionamento e as atribuições das comissões, assim como o plano de participação, quando for o caso”.
(Art. 621 – CL).

**AMBIENTE
INTERNO**

	Pontos Fortes	Neutro	Ponto a serem melhorados
Segmentação de mercado	Marca, qualidade e confiança do produto		Preço
	Estruturada por vendedor que faz a atuação por território e produto		
	Possui Vantagem Competitiva (estratégia de produto)		
	Força de Vendas integrada		
Aspectos de Produção	Excelência nos embarques dos materiais		
	Expansão e manutenção da capacidade produtiva da Usina de Juiz de Fora		
Aspectos de Recursos Humanos	Gestão Integrada do Desempenho do Empregado - Programa de Desenvolvimento Individual – PDI	Iniciativas de Programas de treinamento e desenvolvimento	
	Sistema de Incentivos - Participação nos Lucros e Resultado (PLR)		

QUADRO 01 - AMBIENTE INTERNO

Fonte: Elaborado pela autora

4.2 VARIÁVIES DO AMBIENTE EXTENO

Para conhecer o ambiente externo, é necessário saber quais são as ameaças e as oportunidades que circulam o negócio. É visualizar o que ocorre em todo o mundo.

4.2.1 Oportunidades

Atualmente a Siderúrgica Arcelor Mittal é considerada a maior produtora de aço do Mundo. Abaixo o gráfico que identifica que a Arcelor Mittal atingiu sua produção de aço bruto de 94 milhões de toneladas em 2012 e que destacou se como líder de produção com relação aos seus concorrentes. Este fator é uma oportunidade que favorece a sua posição no mercado e interfere positivamente seus negócios.

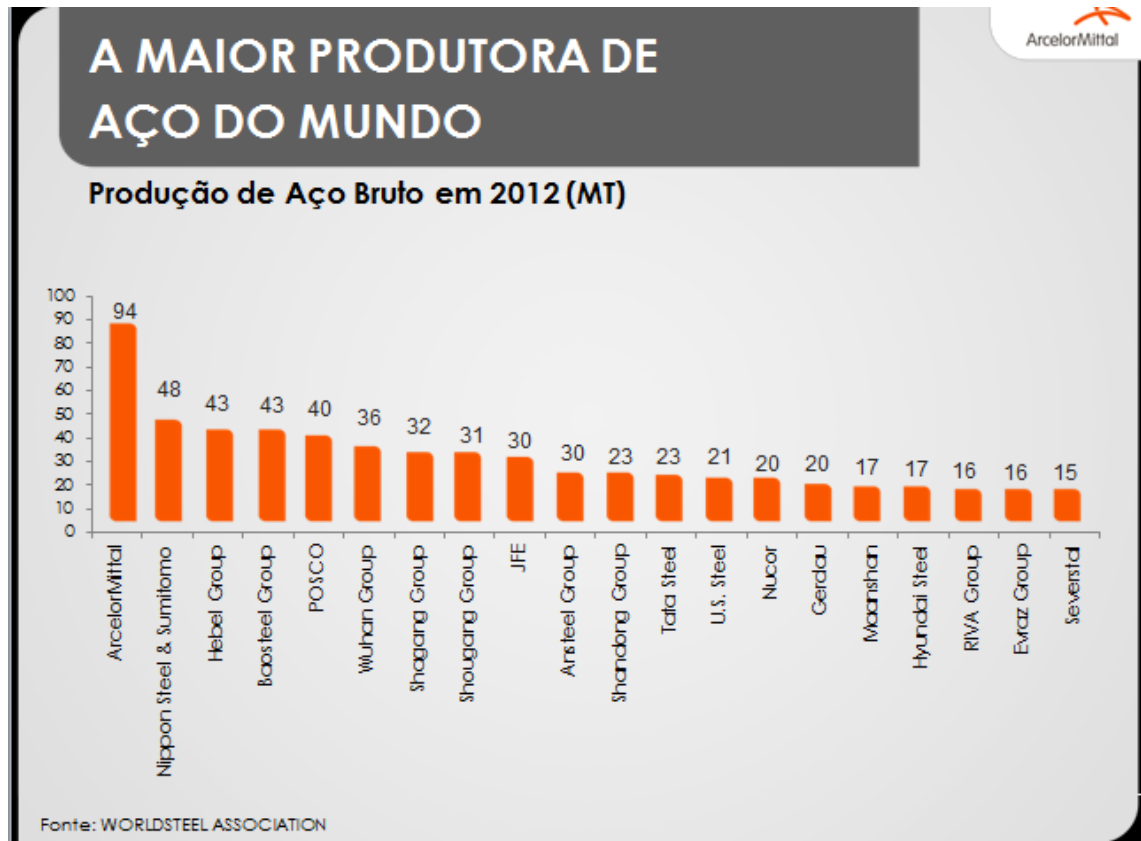
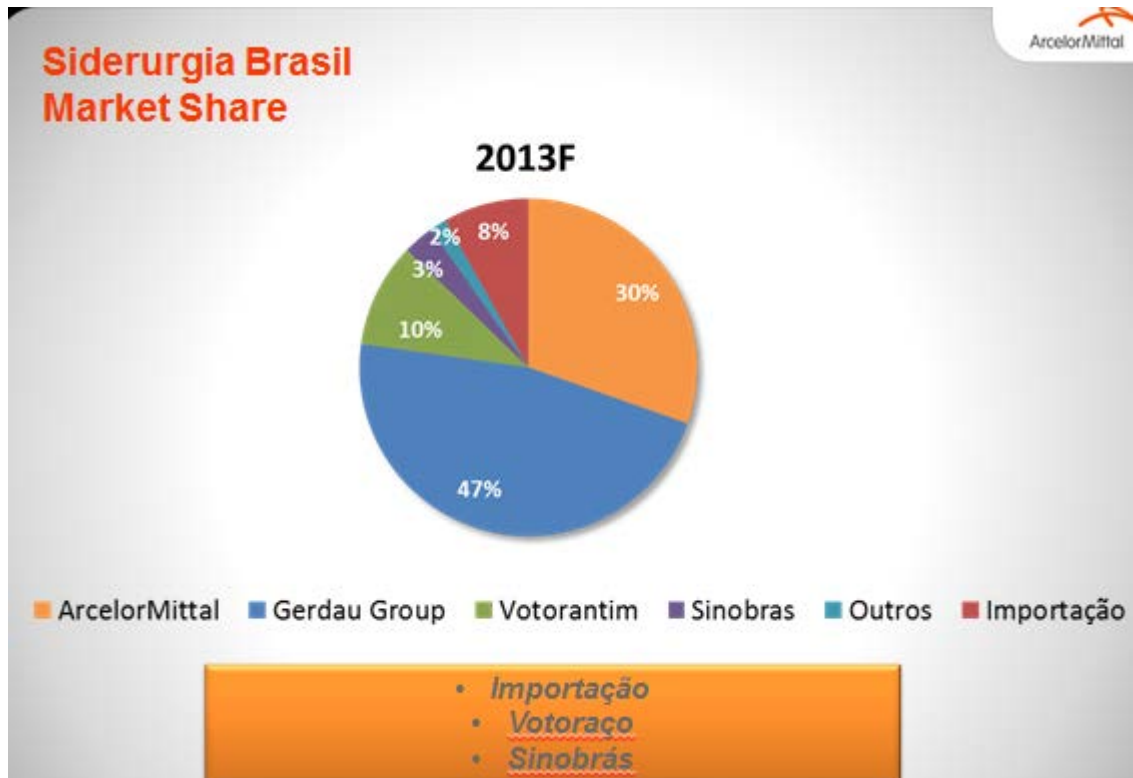


Gráfico 01 – PRODUÇÃO DO AÇO BRUTO EM 2012 (MT)

Fonte: WorldStell Association (2013)

4.2.2 Aumento de Market Share

Criar estratégias de aumentar o Market Share é o principal foco para a Arcelor Mittal. A Participação de Market share em nível Brasil a Arcelor Mittal tem presença de 30% no mercado em 2013.



GRÁFIO 02 - MARKET SHARE DA SIDERURGIA NACIONAL

Fonte: ARCELOR MITTAL (2013)

A Arcelor Mittal tem participação menor no Brasil comparando com o Grupo Gerdau que está com uma fatia de mercado de 47%, isto ocorre porque a atuação da concorrente em âmbito Nacional é maior, enquanto a Arcelor Mittal atua mais fortemente e possui mais fábricas nos outros países.

Para aumentar o share a Arcelor Mittal utiliza uma forte estratégia comercial, esta estratégia é proporcionar excelência na prestação de serviços, que possui um forte corpo técnico que faz visitas preventivas para os clientes. Este é um ponto de vista estratégico da empresa que faz com que crie maiores vínculos de parceria e visão de futuro com o cliente.

4.2.3 Copa do Mundo 2014

As obras para a Copa do Mundo em 2014 aumentarão a demanda pelo aço brasileiro. Tais obras como: Infraestrutura de aeroportos, ampliação dos estádios,

melhoria nas rodovias, ampliações de pontes e passarelas, aumento de hotéis, hospitais e centros comerciais são obras que influenciam positivamente o setor do aço.

Os investimentos nesses setores são expressivos em todas as áreas. Em destaque o segmento de aeroportos segundo a Fundação Getúlio Vargas, “No total, os 13 aeroportos da Copa do Mundo 2014 recebem investimento de R\$ 6,8 bilhões”.

4.2.4 Conjuntura setorial

O consumo de aço tem grande relação e impacto sobre o PIB e o crescimento econômico dos países. Estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), em 2011, intitulado “Importância Estratégica do Aço na Economia Brasileira”, utilizou metodologia de análise multissetorial baseada no modelo matriz insumoproduto e apontou a relevância da indústria produtora de aço na alavancagem de diversas cadeias produtivas.

Segundo o estudo, utilizando o método de insumo-produto, foi possível analisar os impactos socioeconômicos do aço muito além dos seus efeitos imediatamente visíveis, incorporando as cadeias de efeitos indiretos e induzidos gerados pela atuação simultânea de cada setor como produtor, consumidor de insumos e gerador de consumo das famílias. Por exemplo: se ao PIB do setor do aço no Brasil em 2010, estimado em R\$ 25 bilhões. Com a contabilização dos impactos indiretos e induzidos, estes se multiplicam substancialmente. No total, pode-se afirmar que, em 2010, o aço foi responsável por um total de R\$ 146,8 bilhões, ou 4,0% do produto interno bruto do país. Da mesma forma, se esses efeitos fossem aplicados à quantidade de empregos gerados diretamente pelo setor, o número de ocupações no período passaria para quase 3,3 milhões. Isso significa que as ocupações geradas na economia, a partir do setor de produção do aço, se multiplicam por mais de 23 vezes, devido aos impactos carregados para setores mais intensivos em mão de obra. Portanto, o crescimento da indústria do aço tem grande impacto para a economia e sobre a sociedade como um todo.

4.2.5 Ciclo de vida do aço

O aço é 100% reciclável, ou seja, é um material eternamente reciclável. É transformado em uma ampla gama de produtos que atendem as mais variadas demandas de outras indústrias e abastece a cadeia produtiva de setores como o automotivo, o de máquinas e equipamentos, a construção civil, embalagens e recipientes, cutelaria e linha branca. Gera ainda emprego e renda para uma segunda cadeia produtiva formada por empresas especializadas na coleta, triagem e venda de materiais recicláveis. A sucata de ferro e aço do pós-consumo se junta à sucata gerada internamente nas usinas e se transforma em um novo aço, reduzindo o consumo de matérias-primas como o minério de ferro e o carvão.

4.2.6 Investimento social

No âmbito social, as usinas mantêm os projetos voltados ao bem estar das comunidades locais. A ArcelorMittal mantém uma intensa interação com a comunidade circunvizinha às unidades industriais, seja em projetos culturais, esportivos e educacionais ou dando atenção ao bem-estar dos colaboradores e de suas famílias.

Entre as ferramentas de relacionamento que é utilizado esta o investimento em ações sociais promovidas por organizações da sociedade civil. Essas ações são selecionadas por meio de edital, em um processo transparente e objetivo que nos dá a oportunidade de, a cada ano, conhecer e participar de novas iniciativas.

4.2.7 Selo Ecológico

A Arcelor Mittal produz soluções em aço de alta qualidade com o máximo de respeito ao meio ambiente. Todo esse cuidado é reconhecido pela Associação

Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), o órgão responsável pela normalização técnica no País, que concedeu à Arcelor Mittal o primeiro Rótulo Ecológico ABNT a uma siderúrgica. Essa importante certificação reforça o compromisso de oferecer ao mercado produtos e serviços sustentáveis para a realização de construções verdes (green building), que buscam alta eficiência ecológica e baixo impacto ambiental.

4.2.8 Processo Tecnológico do aço

Existem duas rotas tecnológicas para a produção de aços comuns: usinas integradas e semi-integradas. As usinas integradas consistem na transformação do minério de ferro em aço e este em produtos laminados longos ou planos. As usinas semi-integradas começam seu processo na aciaria, utilizando sucata ferrosa como insumo básico. Após a fabricação do aço, o produto é laminado.

Se proliferam tecnologias de redução direta do minério de ferro com a utilização de gás natural, carvão vegetal, carvão mineral ou eletricidade, sendo este último utilizado nas siderúrgicas semi-integradas. Evidências arqueológicas indicam que, o know-how do beneficiamento de minério de cobre ajudou acidentalmente no desenvolvimento das técnicas antigas de redução de minério de ferro.

4.3 Ameaças

4.3.1 Importações

Em 2008, quando surgiu a crise econômica mundial, houve o crescimento excepcional da China, que de importadora passou a ser exportadora líquida de produtos siderúrgicos. Vem-se observando aumento significativo das importações do produto chinês de vergalhão para a Construção Civil no País e este fator é considerado uma forte ameaça para setor Siderúrgico.

O Instituto Aço Brasil (IABr) 2013, afirma que, “práticas *concorrenciais predatórias* e subsídios concedidos por alguns países e questões conjunturais e estruturais do Brasil como apreciação cambial, carga tributária elevada, estão impossibilitando a competitividade dos produtos brasileiros”.

O presidente do Conselho Diretor do instituto do Aço Brasil (IABr), Albano Chagas Vieira, afirmou que, as chamadas importações indiretas, isto é, de aço contido em bens, expandiram 16,6% no primeiro Trimestre de 2013, “o que sinaliza transferência de renda e emprego para outros países e o aprofundamento das dificuldades do setor”.

Abaixo o quadro demonstrativo da evolução das importações do ano de 2000 até o ano de 2012



GRÁFICO 03 – IMPORTAÇÕES DO AÇO MUNDIAL

Fonte: Base de Mercado (2013)

Neste cenário há uma grande preocupação em relação à competição na medida em que como demonstrado, uma empresa estrangeira pode ser um competidor limítrofe, competindo com as siderúrgicas locais como um todo e, causando uma enorme queda nos preços do commodity e na lucratividade do setor.

4.3.2 Limitação na oferta de mão de obra qualificada na Construção Civil

Esta limitação de mão de obra mostra que a taxa potencial de crescimento no setor esta baixa, devido às condições degradantes de trabalho e dos salários baixos.

Para mudar este cenário, é necessária a conscientização do governo em investimentos ou aumentar a produtividade no setor, com uso de novas técnicas e materiais na construção, para que possamos crescer mais sem usar tanta mão de obra, caso contrário, a tendência é de que a empresas do segmento de Pré-Moldado terão sérios problemas de custos e de atrasos em obras.

4.3.3 Alta carga tributária e Guerra Fiscal

A alta carga tributária pode prejudicar o setor da siderurgia, porque baixa a competitividade de preços do setor.

Carga Tributária no Setor Siderúrgico:

Diretos	Tributação da Pessoa Jurídica: Imposto de Renda – IRPJ . Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL .
Indiretos	Ou não-cumulativos. A relação jurídico-tributária se estabelece entre o Estado e o sujeito passivo da obrigação tributária, que recolhe o tributo destacado no documento fiscal ou incluído no preço: IPI, ICMS, PIS e COFINS .
Reais	Não considera a condição do contribuinte: Imposto sobre a Propriedade Predial Territorial Urbana – IPTU . Imposto Territorial Rural – ITR .
Pessoais	Estabelecem diferenças tributárias em função das condições do contribuinte: Imposto de Renda das Pessoas Físicas – IRPF e Pessoas Jurídicas – IRPJ .
Fixos	Imposto determinado pela mão-de-obra específica – Lista de Serviços: ISSQN – Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza.
Fiscais	Cobrir gastos da Administração: Imposto de Renda Pessoa Jurídica – IRPJ . Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL .
Parafiscais	Contribuição cobrada por Autarquias Especiais, Paraestatais e Associações, para custear seu financiamento: CREA, Sindifer, Sindisider, etc.
Extrafiscais	Ou regulatório. Não tem função exclusiva de arrecadação, mas, de corrigir distorções ou anomalias: II – Imposto de Importação – IE Imposto de Exportação.

QUADRO 02 – CLASSIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS TRIBUTOS INCIDENTES NA PRODUÇÃO E CIRCULAÇÃO DE AÇOS

Fonte: Sindicato da Construção Civil (2013)

A “Guerra Fiscal” entre os estados consiste simplesmente no oferecimento de vantagens financeiras e não tributárias para atrair empresas. Uma dessas vantagens é a possibilidade de postergar o pagamento do imposto (ICMS) para a operação seguinte, no caso de importações do exterior, pelo instrumento conhecido por “diferimento”, seguido de outro instrumento financeiro de crédito presumido, onde o contribuinte recebe um crédito junto ao Estado e posteriormente faz o ajuste de contas na hora de pagar o imposto.

Com a alta do dólar, as medidas do governo para impulsionar a economia e o fim da guerra fiscal dos portos, a tendência é reduzir a importação de aço e reforçará esta queda a unificação da cobrança do ICMS em 2013 (alíquota nacional e uniforme de 4%).

<u>Ambientes:</u>	Oportunidades	Ameaças
Competitivo	Crescimento de mercado Aumentar o Market Share proporcionando excelência na prestações de serviços	Importações
Econômico	Conjuntura Setorial: PIB	Alta carga tributária e guerra fiscal Limitação na oferta de mão de obra qualificada na Construção Civil
Natural	100% reciclável o ciclo de vida do aço Selo Ecológico	
Social	Projetos e ações sociais voltados ao bem estar das comunidades locais.	
Tecnológico	Processo Tecnológico do aço	

QUADRO 03 - AMBIENTE EXTERNO

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4 Resultados

A análise SWOT pode-se distinguir entre: onde a empresa se localiza hoje e o que pode ser melhorado para o futuro. Essa ferramenta é essencial para as empresas que pretendem se destacar no mercado.

AMBIENTE INTERNO			
	Forças	Neutro	Fraquezas
Segmentação de mercado	Marca, qualidade e confiança do produto		Preço
	Estruturada por vendedor que faz a atuação por território e produto		
	Possui Vantagem Competitiva (estratégia de produto)		
	Força de Vendas integrada		
Aspectos de Produção	Excelência nos embarques dos materiais		
	Expansão e manutenção da capacidade produtiva da Usina de Juiz de Fora		
Aspectos de Recursos Humanos	Gestão Integrada do Desempenho do Empregado - Programa de Desenvolvimento Individual – PDI	Iniciativas de Programas de treinamento e desenvolvimento	
	Sistema de Incentivos - Participação nos Lucros e Resultado (PLR)		
AMBIENTE EXTERNO			
	Oportunidades	Ameaças	
Competitivo	Crescimento de mercado Aumentar o Market Share proporcionando excelência na prestações de serviços	Importações	
Econômico	Conjuntura Setorial: PIB	Alta carga tributária e guerra fiscal Limitação na oferta de mão de obra qualificada na Construção Civil	
Natural	100% reciclável o ciclo de vida do aço Selo Ecológico		
Social	Projetos e ações sociais voltados ao bem estar das comunidades locais.		
Tecnológico	Processo Tecnológico do aço		

QUADRO 04 – RESUMO GERAL DA ANÁLISE SWOT

Fonte: Elaborado pela autora

5 CONCLUSÃO

A história da indústria do aço está associada à história de desenvolvimento do Brasil. Das usinas instaladas no país, o aço é destinado para as hidrelétricas, torres de transmissão, edifícios, pontes e viadutos. Da mesma forma, o setor está associado ao esforço para a construção de um futuro sustentável para o planeta. O aço é o material do presente e será o material essencial do futuro, para atendimento aos novos paradigmas de produção e consumo rumo a uma economia mais verde.

Este estudo de caso teve como foco, fazer com que a empresa priorize esforços na busca de solução dos pontos que afetam mais negativamente o negócio e identificar principalmente os Fatores Críticos de Sucesso. Enfim, associar cada Ponto Forte ou Fraco da empresa para melhorar a posição do Market share no mercado e tornar-se cada vez mais competitiva.

Abaixo, serão citadas algumas recomendações a trabalhos futuros:

Segmentação de mercado na gama completa da linha de materiais comercializados no segmento da Siderurgia.

Levantamento dos principais clientes da empresa, para análise de atuação perante os concorrentes.

Análise de relatórios, com os responsáveis pela definição da política estratégica da empresa, para se determinar a grau de importância de cada ponto formador da matriz SWOT.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity Gerenciando o valor da marca.** Negócio Editora Vozes, 1998, 290p.

Agência Brasil – Disponível em:

<http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2013-05-07/industria-do-aco-pode-crescer-58-neste-ano-dependendo-da-expansao-da-economia> acesso no dia 21.07.2013

CHIAVENATTO, Adalberto. Administração – **Teoria, Processo e Prática.** 3 ed. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2000.

CHURCHILL, Gilbert A. Marketing: **criando valor para os clientes.** 2ª Edição. São Paulo : Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos – **Administração de Marketing no Brasil** – 3ª Edição – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

Consultoria Sebrae-SP – Disponível em:

<http://antigo.sp.sebrae.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produto%20sebrae/artigos/listadeartigos/competitividade.aspx> acesso no dia 20.07.2013

EXAME.COM Disponível em:

<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/arcelormittal-eleva-producao-de-acos-longos-no-pais> Acesso no dia 03.07.2013

Gilbert A. Churchill Jr., J. Paul Peter ; Marketing – **Criando valor para os clientes** – tradução Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira. – São Paulo: Saraiva, 2000.

Grandes Construções – Disponível em:

http://www.grandesconstrucoes.com.br/br/index.php?option=com_conteudo&task=viewNoticia&id=17517 acesso no dia 20.07.2013

Instituto Aço Brasil Relatório de Sustentabilidade 2012 Disponível em:

http://www.acobrasil.org.br/site/portugues/sustentabilidade/downloads/relatorio_sustentabilidade_2012.pdf acesso no dia 16.07.2013

Investimentos e Notícias <http://www.investmentosenoticias.com.br/ultimas-noticias/tempo-real/arcelormittal-investe-rs-352-milhoes-em-monlevade-e-juiz-de-fora.html> Acesso no dia 03.07.2013

KOTLER, Philip,. **Administração de Marketing**. 10. ed.. - São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG Gary – **Princípios de Marketing** - 9ª Ed. – São Paulo : Prentice Hall, 2003.

MATTAR, F. N **Pesquisa de Marketing** 3ª ed.São Paulo: Atlas, 2001

McCarthy E. Jerome; PERREAULT Jr. D. William - **Marketing Essencial** - São Paulo: Editora Atlas S.A -1997.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Relatório de Sustentabilidade 2013 Disponível em:

http://www.acobrasil.org.br/site/portugues/sustentabilidade/downloads/relatorio_sustentabilidade_2013v2.pdf acesso no dia 16.07.2013

SILVA, H. H. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. 1ª ed. São Paulo: FGV,2004;

Visão do empreendedor Disponível em:

<http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/como-estabelecer-a-capacidade-produtiva-da-minha-empresa/> acesso: 15.09.2013

WILLIAMS, CHUCK **ADM** ; Tradução Roberto Gelman; revisão técnica Sérgio Lex-
São Paulo: Cengage Learning Edições, 2010.

YIN, K. Robert; Estudo de Caso; **Planejamento e Métodos**: 4ª Edição: Porto Alegre:
Bookman, 2010.