

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANTONIO SILVA CAETANO JUNIOR

**ANÁLISE SWOT DE SIDERURGIA NO ATENDIMENTO COMERCIAL A
DISTRIBUIDORES INDEPENDENTES DE AÇOS LONGOS**

CURITIBA

2018

ANTONIO SILVA CAETANO JUNIOR

**ANÁLISE SWOT DE SIDERURGIA NO ATENDIMENTO COMERCIAL A
DISTRIBUIDORES INDEPENDENTES DE AÇOS LONGOS**

Trabalho acadêmico para obtenção do título de
MBA em Marketing, Setor de Ciências Sociais e
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Claudimar Pereira da Veiga

CURITIBA

2018

RESUMO

O foco deste estudo é analisar o ambiente competitivo de marketing da Arcelor Mittal no Brasil compreendendo o ambiente externo e interno da empresa. Além disso, busca-se identificar as estratégias adotadas pelo segmento de siderurgia no Brasil e elencar as principais estratégias de atuação concorrencial do mercado distribuidor de aço nacional e internacional. Justifica-se a análise deste segmento pela sua importância na economia nacional e global. É relevante analisar as estratégias competitivas com o objetivo de compreender e sugerir melhorias nas decisões empresariais para atingimento de resultados superiores em períodos futuros. Para a análise utilizou-se a ferramenta de análise SWOT no caso da empresa Arcelor Mittal no Brasil. Os resultados mostram ameaças e oportunidades para a empresa dentre as principais, o uso intenso de treinamento para equipe de atendimento e recente fusão com outro grupo empresarial, além de aspectos políticos econômicos do setor de commodities.

ABSTRACT

The main goal of this study is to analyze Arcelor Mittal's competitive marketing environment in Brazil, which comprises the company's external and internal environment. In addition, the study identifies the strategies adopted by the steel industry in Brazil and list the main competitive strategies performed in the domestic and international steel distributor market. It is justified to analyze this segment for its importance in the national and global economy. It is also relevant to analyze the competitive strategies in order to understand and suggest improvements in analysis to obtain superior results in the future. The case analysis of Arcelor Mittal in Brazil was performed using the SWOT tool. The results show threats and opportunities for the company such as, the intensive use of customer service training and the recent merger with another business group, as well as the economic and political aspects of the commodity sector.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	2
1.1 OBJETIVO GERAL.....	4
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.3 JUSTIFICATIVA.....	4
2 ESTRATÉGICA DE MARKETING	6
2.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO (FORÇAS E FRAQUEZAS)	6
2.1.1 ASPECTOS MARKETING.....	7
2.1.1.1 MARCA, CREDIBILIDADE E QUALIDADE.....	7
2.1.1.2 VANTAGEM COMPETITIVA.....	8
2.1.1.3 EQUIPE DE VENDAS.....	9
2.1.2 RECURSOS INTERNOS PRODUÇÃO.....	10
2.1.3 RECURSOS HUMANOS.....	11
2.1.3.1 CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL.....	11
2.1.3.2 PARTICIPAÇÃO EM LUCROS E RESULTADOS.....	11
2.2 AMBIENTE EXTERNO.....	11
2.2.1 AMBIENTE ECONÔMICO.....	12
2.2.2 AMBIENTE NATURAL.....	14
2.2.3 AMBIENTE COMPETITIVO.....	14
2.2.3.1 CONCORRÊNCIA MONOPOLISTA.....	15
2.2.4 ORGANIZAÇÃO (AMBIENTE E CLIENTES)	15
2.2.4.1 VALOR PARA O CLIENTE.....	15
2.2.4.2 CLIENTE SATISFEITO.....	16
2.2.4.3 FIDELIDADE E MANUTENÇÃO DO CLIENTE.....	16
3 METODOLOGIA (ESTUDO DE CASO)	17
3.1 FONTE DE DADOS.....	17
3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	17
3.2.1 PRODUTOS.....	18
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	20
4.1 PESQUISA INTERNA.....	20
4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	20
4.2.1 POSIÇÃO JUNTO AO MERCADO	20
4.2.1.1 FRAQUEZAS (PREÇOS)	21
4.2.2 PRODUÇÃO E LOGÍSTICA.....	22
4.2.3 CAPACITAÇÃO EQUIPE COMERCIAL.....	23
4.2.3.1 PLR SISTEMA DE INCENTIVOS.....	24
4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	25
4.3.1 OPORTUNIDADES.....	25
4.3.2 NOVO GOVERNO 2019.....	26
4.4 AMEAÇAS.....	27
4.4.1 RISCO DAS IMPORTAÇÕES.....	27

4.4.2 GUERRA FISCAL ESTADUAL.....	27
5 CONCLUSÃO.....	30

1 INTRODUÇÃO

A crise imobiliária americana afetou principalmente os mercados de países emergentes, prejudicando indústrias e as exportações, o que causou a ruína de inúmeras empresas, algumas delas centenárias.

A crise teve sua origem no mercado hipotecário e fora o estopim da turbulência financeira global. Nele, clientes sem histórico de crédito bom ou comprovação de renda conseguiam financiar imóveis residenciais. Com baixos juros no mercado mundial, aumentou a demanda por papéis de maior risco. A carteira de crédito destes agentes financiadores foi revendida a outras empresas e bancos. E o dinheiro foi usado para novos empréstimos, aumentando ainda mais os recursos de perdas. (ESTADÃO.COM.BR, 2008, os efeitos da crise do setor imobiliário dos EUA).

Enquanto a crise tinha o seu ápice nos EUA, aqui no Brasil e demais países emergentes pairava uma certa tranquilidade e confiança no ambiente econômico, haja visto que gozavam de um alto volume em suas reservas financeiras em consequência de suas importações. O risco de um contágio era eminente, apesar de ignorado, pois as importações tinham seu alto volume concentrada na venda das *commodities*: soja, milho, carne e minério de ferro.

Uma queda na venda destes produtos provocaria também uma derrocada nos preços o que faria com que o Brasil arrecadasse menos com as importações afetando principalmente a arrecadação. Um país arrecadando menos acaba por ter menos dinheiro para financiar seus principais investimentos, sendo o primeiro afetado a indústria da construção civil.

A queda nas vendas das *commodities* brasileiras influenciou em cheio a economia brasileira, pois o Brasil deixou de vender para os EUA, China e Europa, assim como grandes exportadores também deixaram de exportar para os principais destinos comerciais no mundo, exemplo China que até hoje detém na outra ponta o 1º lugar de maior exportador no mundo. O fato é que nações quando perdem seus mercados, procuram mirar seus excedentes produtivos para outros destinos que possam substituir mesmo que seja temporariamente. Neste contexto, temos uma verdadeira invasão de produtos de diversas necessidades, isto é, além daqueles conhecidos por ser inovadores e sem produção no Brasil até mesmo aqueles com grande produtividade em solo brasileiro, exemplo o aço utilizado na construção civil e

mecânica, automobilística, naval, entre outros. Quando se trata de comparar o aço estrangeiro com o aço brasileiro, diz que nada há que o desabone em se tratando de comparar qualidade e atributos técnicos como resistência e aplicabilidade, porém não se pode deixar de comentar que a surra é notória no quesito preços, onde o valor do aço chega bastante competitivo em solo brasileiro. Os maiores produtores de aço no mundo são China seguido da Turquia.

O excedente de produção chinesa fez o preço cair nos últimos anos, e seus parceiros comerciais, como Estados Unidos e União Europeia, entre outros, denunciam subvenções públicas ao setor, porém muito pouco isto gera efeito efetivamente no volume importação e para piorar o Brasil tem em dois estados: Santa Catarina e Espírito Santo, que concedem carga tributária reduzida no ICMS para quem deseja importar.

No Brasil, encontra-se o maior produtor de aços longos do mundo, Arcelor Mittal de propriedade indiano Lakshmi Mittal, bilionário do ramo siderúrgico com patrimônio líquido de US\$ 17 bilhões em 2018 (https://en.wikipedia.org/wiki/Lakshmi_Mittal), e mesmo sendo o maior produtor do mundo, sofria em conjunto com toda siderurgia, tentando combater desproporcionalmente a concorrência com o aço estrangeiro. O efeito desta dura batalha recaiu numa queda de preços e margens de 2008 a 2016, o que agravou ainda mais a rentabilidade líquida das siderurgias com a evolução nos custos dos insumos, tais como: mão de obra, sucata, frete, energia, inflação e minério de ferro.

O IABr (Instituto Aço Brasil) dedica-se na aprovação de algumas medidas que deverão reduzir a entrada do aço importado no Brasil, sendo as mais importantes delas o aumento da alíquota de importação e o combate a benefícios fiscais concedidos por alguns estados.

Em contrapartida as siderurgias brasileiras vêm se empenhando para tentar preservar o mercado, a qual destaca-se algumas medidas criadas pela Arcelor Mittal como investimento em inovações através de seu laboratório onde procura-se criar ou aprimorar produtos, afim de que proporcionem velocidade nas diversas aplicações resultando na redução do custo de produção, assim como a integração de suas equipes de vendas com foco no atendimento segmentado dos vários tipos de cliente.

1.1 OBJETIVO GERAL

Propor saídas para a dificuldade enfrentada pela Arcelor Mittal no Brasil em face da atuação do aço importado no segmento da distribuição independente, bem como para redução na demanda com a recente crise que econômica, a partir de uma matriz detalhada e sucinta de SWOT.

O foco do estudo é o segmento de mercado distribuidor, a qual entende-se que seja o mercado que mais adquire o aço importado, o que irá facilitar o estudo e torná-lo mais efetivo do ponto de vista das dificuldades elencadas no parágrafo anterior.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analisar o ambiente interno e externo da empresa Arcelor Mittal.
2. Conhecer as estratégias adotadas pela siderúrgica brasileira para o atendimento do segmento de distribuição.
3. Extrair conhecimentos acerca da atuação dos concorrentes junto ao mercado distribuidor, seja ele nacional ou internacional.
4. Avaliar a concepção de mais investimentos que assegurem a franca participação no mercado, tais como, ampliação e construção de novas plantas o que diretamente irá assegurar a competitividade do grupo Arcelor Mittal frente ao mercado brasileiro.

1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas brasileiras sabem que devem contar muito pouco com auxílio de qualquer governo, ao contrário, pois na maioria das vezes devem estar conscientes de que o governo acaba por vezes atrapalhando, seja através da cobrança de uma infinidade de impostos ou pela má gestão da economia de um país o que influencia em muito no faturamento das diversas indústrias e empresas como um todo.

Dentro deste cenário de desequilíbrio competitivo, faz-se necessário que as empresas se empenhem em criar estratégias que possibilitem atingir bons resultados para organização como um todo. As estratégias são ações orientadas a partir do amplo e detalhado conhecimento do ambiente interno e externo que as empresas

vivem, a qual análise SWOT se encaixa perfeitamente como ferramenta de gestão empresarial.

O profundo conhecimento, através de um estudo conciso dos cenários externo é capaz de identificar fatores favoráveis e desfavoráveis que o mercado certamente irá apresentar e que refletiram em ações com efeito a tornar tal empresa líder de mercado.

Com efeito, faz-se necessário também o estudo profundo da realidade interna da empresa, a qual irá proporcionar as lideranças saber quais das suas forças irão lhe impulsionar ao sucesso pretendido, leia-se metas.

2 ESTRATÉGICA DE MARKETING

2.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO (FORÇAS E FRAQUEZAS)

Análise do ambiente interno entende-se como uma espécie de compreensão das forças e fraquezas de uma empresa, a qual se pretende analisar afim de que se faça uma comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam ela concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

O ambiente poderá estar caracterizado por diversas tendências, assim como eventos no interior de uma organização que poderão gerar reflexos no gerenciamento, sobre o capital humano e principalmente à cultura organizacional. (WILLIAMS, 2010, p. 54-55)

Dentre os fatores que se deve levar em consideração para a definição do ambiente interno da empresa pode-se citar os seguintes (página da web realizada por Alan Chang como requisito da disciplina de estratégia empresarial. PUC/RS - 2000/2): Aspectos organizacionais: rede de comunicação; estrutura da organização; registro dos sucessos; hierarquia de objetivos, política, procedimentos e regras; habilidade da equipe administrativa.

1. Aspectos do pessoal: relações trabalhistas; práticas de recrutamento; programas de treinamento; sistema de avaliação de desempenho; sistema de incentivos; rotatividade e absenteísmo.

2. Aspectos de marketing: segmentação do mercado, estratégia do produto, estratégia de preço, estratégia de promoção, estratégia de distribuição.

3. Aspectos de produção: layout das instalações da fábrica; pesquisa e desenvolvimento; uso de tecnologia; aquisição de matéria-prima; controle de estoques; uso de subcontratação.

4. Aspectos financeiros: liquidez; lucratividade; atividades; oportunidades de investimento.

Alguns deles serão abordados no presente trabalho por estarem bastante evidente dentro da estrutura, assim como por fazer parte da estratégia de marketing.

2.1.1 ASPECTOS DE MARKETING

A segmentação de mercado é uma forma de conhecer o seu público para otimizar as suas estratégias de comunicação e marketing. Segmentar um mercado significa separá-lo em grupos diversos de acordo com suas características, necessidades e preferências. (Lucas Gabriel, Julho 2017, p. web).

Pragmatismo e maior enfoque seriam justificativas para adotarmos uma segmentação, porém devemos lembrar que o propósito do presente trabalho é auxiliar o crescimento na participação junto ao segmento de distribuidores de aços sem qualquer vínculo com siderurgias, ou melhor, que focam seus interesses principalmente em preços.

A segmentação de mercado deve ser usada pelas empresas para definir as suas estratégias de atuação, logo, em síntese seria ofertar produtos ou serviços que interessem aos seus consumidores, bem como traçar os melhores mecanismos de marketing, publicidade e comunicação para o negócio. Sendo que para isso faz-se necessário entender quem é o seu público.

De um modo geral, segmentar um mercado significa dividir os clientes em diferentes grupos conforme suas características, necessidades e preferências.

Kotler entende que compradores se distinguem em razão dos seus desejos (preferências), recursos, localidades, atitudes, o que invariavelmente reflete na prática de compra de cada um. Através da segmentação, as empresas mercados grandes e heterogêneos em segmentos menores, que podem ser acessados de modo mais assertivo e efetivo através de produtos e serviços que estejam de acordo com as suas peculiaridades. (KOTLER e ARMSTRONG, 2003. p.172).

2.1.1.1 MARCA, CREDIBILIDADE E QUALIDADE

A confecção de uma marca forte exige um cuidadoso trabalho de marketing, assim como um mega investimento em mídia no longo prazo, porém é sabido que marcas melhores sucedidas têm por essência o seu mérito graças a qualidade e confiança que transmite aos seus clientes.

“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)

No contexto apresentado, o aço produzido pelas usinas siderúrgicas tem por obrigação estar de acordo com a norma brasileira NBR 7480, a qual regra processos de produção, afim de que o aço tenha suas propriedades mecânicas asseguradas por instituto técnico federal (ABNT), não permitindo que aço de má qualidade circule no mercado colocando em risco a segurança de seus usuários.

As usinas deverão estar credenciadas pela ABNT e o seu aço terá a certificação de qualidade do INMETRO, logo, qualidade será um atributo obrigatório a qualquer produto comercializado no mercado.

Grandes marcas de aços conhecidas no mercado deixaram de ser apelo de o cliente na hora da compra em razão da exigência de qualidade ser padrão para qualquer fabricante, porém marcas tradicionais ainda se mantêm na mente dos maiores consumidores e mesmo com certificação para todo e qualquer aço, as marcas menos conhecidas carecem de credibilidade, fato que as levam a comercializarem com preços inferiores as marcas tradicionais.

Há que se destacar que Arcelor Mittal Brasil ganhou destaque em sua marca a partir do investimento em abertura de 70 unidades comerciais em todo o Brasil, tendo um maior número de unidades na região sudeste e sul em razão das referidas regiões ocuparem o maior consumo per capita de aço do Brasil. No total são 24 estados que são abrangidos pelo atendimento comercial a partir de unidades comerciais que poderão ser próprias chamados de CDB (centro de distribuição Belgo), os DBA (distribuidor Belgo autorizado) e DBM (distribuidor Belgo Monitorado).

2.1.1.2 VANTAGEM COMPETITIVA

Uma forma bem sucedida que permite uma sensível diferenciação dos produtos de uma empresa gera vantagem competitiva através de características ou atributos tais como: consistência, durabilidade, confiabilidade, embalagem e facilidade de reparo. (KOTLER e ARMSTRONG, 2003)

A comercialização do aço não exige muito segredo, logo, apesar de ser um produto com alta exigência técnica, pois qualquer um pode realizar sua compra, o que cabe hoje a compradores e proprietários de empresas, logo, como tornar este produto

competitivo? Simples, a estratégia que irá definir a diferenciação competitiva estará na quantidade de soluções que cada fabricante desenvolverá como base nas necessidades do mercado consumidor. Exemplificando, há cinco anos o aço era comprado somente em barras de 12 metros e hoje é comercializado de diversos tamanhos, assim como cortados e dobrados de acordo com a necessidade de cada projeto.

Há de se destacar que o mix de produtos seja fundamental para se obter fidelização dos clientes, diga-se isto porque é raro comprar somente um ou dois itens da cesta básica de produtos comercializados, isto é, hoje são comercializados somente para a construção civil mais de 100 itens e seguramente um cliente prefere fechar um pacote num só fornecedor em razão da dificuldade de se realizar gestão com vários fornecedores.

2.1.1.3 EQUIPE DE VENDAS

A escolha de uma equipe de vendas é algo de extrema importância para qualquer negócio e deve seguir critérios bem estabelecido afim de que as metas almejadas pela direção da empresa sejam de fato alcançadas.

Primeiro ponto é definir o tamanho do território que se deseja atuar, pois a partir deste dado será possível dimensionar o número de vendedores. O segundo ponto é aferir o potencial de venda daquela região para então entender o potencial de ganho de cada vendedor. Mais um critério que poderá auxiliar no número de vendedores é a quantidade de clientes que se pretenda visitar dentro de um determinado período. (COBRA, 2009, p.331)

Os vendedores atuam como ponto de contato entre a empresa e os clientes. Para muitos destes, o profissional de vendas é a própria empresa. Também são eles que trazem as tão necessárias informações sobre o cliente e que deverá orientar diversas áreas da empresa como logística, crédito, marketing, entre outros. Por isso a empresa precisa considerar cuidadosamente alguns pontos ao formar sua força de vendas, em especial o desenvolvimento dos objetivos, estratégias, estrutura, tamanho e remuneração. (KOTLER e KELLER, p. 618).

A estrutura de vendas adotada pela empresa em estudo deverá atender num primeiro momento o estado do Paraná e a demais Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

2.1.2 RECURSOS INTERNOS PRODUÇÃO

Lideranças de empresas que atuam no setor fabril ou de produção são orientados e cobrados para se obter alta eficiência em produção, reduzidos custos de produção, assim como distribuição em massa. (KOTLER, 2000. p. 39).

“A capacidade produtiva de uma empresa pode variar significativamente, dependendo da forma como ela trabalha. A empresa poderá trabalhar contra o 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 maior produtividade. Se trabalhar contra os pedidos, há um aproveitamento menor de sua capacidade, pois frequentemente está ajustando a mesma aos pedidos recebidos” (SEBRAE/SP 2013).

A forma produtiva de trabalhar contra estoque facilita um pouco mais na confecção da previsão de vendas por tipo de produtos, modelos, entre outros. Neste contexto, auxilia na alocação dos recursos produtivos baseados nessa previsão, estabelecendo mais assertivamente o consumo 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.

A capacidade produtiva há de ser uma preocupação constante, pois falta de produto afeta grandes obras gerando prejuízos a construtores, governos, indústrias e principalmente população. O Brasil é um país de dimensões continentais e com déficit enorme de boas rodovias o que agrava em boa parte o abastecimento. Neste contexto, Arcelor Mittal Brasil procurou expandir suas unidades de produção para diversos estados do Brasil afim de que diminuísse sensivelmente as “mazelas” da precária infraestrutura rodoviária brasileira.

2.1.3 RECURSOS HUMANOS

2.1.3.1 CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

O Vendedor precisa estar apto para a prática comercial que a empresa necessita e para isto é imprescindível um amplo conhecimento dos produtos comercializados, necessidade e desejos dos clientes, além da habilidade para negociar com os clientes, forte desejo de superação, assim como resiliente e determinado. As uniões dessas características habilitam atuar de maneira intensa junto ao segmento de atuação da empresa. (COBRA, 2009, p.334).

O segmento a qual se pretende atuar, distribuidores de aço independentes, requer preparo da equipe comercial com base nas premissas de atendimento de um vendedor *key account*, a qual estabelece uma relação perene com o cliente por meio de um profundo conhecimento que adquire através do atendimento, será capaz de atender não tão somente as necessidades do cliente, mas agregar valor para o negócio através da antecipação das soluções para o consumidor.

2.1.3.2 PARTICIPAÇÃO EM LUCROS E RESULTADOS

A remuneração para o vendedor necessita estar altura do desafio a que ele esteja sendo exigido, logo, não convém remunerar de forma inadequada profissionais que sejam responsáveis por manter o capital de giro e a rentabilidade entrando nos cofres da empresa. Além da comissão, faz-se necessário pensar em uma remuneração que seja consequência dos resultados ao longo de um período (1 ano) e que faça a equipe comercial se sentir extremamente desafiada e motivada.

2.2 AMBIENTE EXTERNO

Não há como negar que toda empresa sofre influência, ou melhor, interage com o ambiente externo e este por sua vez altera por vezes positivamente ou negativamente os resultados obtidos.

O ambiente poderá se apresentar de duas maneiras, sendo um deles o ambiente geral, também conhecido por macro ambiente, assim como será formado

por um amplo e complexo conjunto de condições que influenciaram de forma abundante as empresas. Não se conhece essas condições num tão somente ente que se possa relacionar e assim optar pelas influências positivas. O fato é que o conjunto difuso colabora para tudo aquilo que ocorre internamente às empresas. Entende-se pelo macro ambiente o conjunto das seguintes variáveis: políticas, tecnológicas, econômicas, legislativas, sociais, demográficas e ecológicas. (CHIAVENATO, 2000, p.74).

No decorrer das diversas variáveis, as lideranças deverão estar atentas para assim extrair o máximo de informações, pois muito pouco, ou melhor, nada poderá fazer para alterar o resultado negativo, porém uma leitura correta irá possibilitar a tomada de decisões mais correta para aquele tipo de ambiente.

Outra maneira de se estudar o macro ambiente é a partir do ambiente tarefa ou ambiente específico da empresa que corresponde ao segmento do ambiente geral e mais imediato da empresa. Este ambiente é feito a partir de outras empresas, instituições, grupos e indivíduos com os quais uma determinada empresa mantém relação direta. Seria o contexto mais próximo da empresa, assim como lhe fornece as entradas ou insumos de recursos e informações, bem como a colocação e distribuição das saídas e resultados. Os principais setores são: consumidores, ou usuários, fornecedores, concorrentes e grupos reguladores. (CHIAVENATO, 2000, p. 78).

2.2.1 AMBIENTE ECONÔMICO

Entende-se por ambiente econômico, os fatores que poderão vir a determinar o impacto ou influência no poder de compra, assim como o padrão de consumo das pessoas ou empresas. Os países diferem-se nos padrões de consumo, isto é, com base no nível de distribuição de renda. De um lado estão países que exploram a economia chamada de subsistência, ou seja, que tem seu consumo baseado na maioria das vezes em produtos agrícolas e industriais. Para estes países, há limitada oferta de mercado. (KOTLER E ARMSTRONG, 2003).

Há também os países onde a economia está baseada na produção industrial, entendido como ricos, pois há uma grande diversidade de bens sendo consumidos. Profissionais de marketing devem estar atentos as tendências de consumo de todos os mercados do planeta.

A simples compreensão com base no entendimento do ambiente econômico ajuda a determinar se os clientes estarão dispostos a dispender suas economias com produtos e serviços ofertados num determinado mercado.

Uma importante lição foi ministrada pelo Churchill quando observou que o ambiente econômico se apresenta muitas vezes através de ciclos que ilustram os altos e baixos do consumo.

Durante períodos de prosperidade, o emprego e a produção atingem altos níveis, assim como consumidores irão demandar muito mais bens e serviços, sejam com produtos de necessidade e artigos caros, assim como uma parcela dos consumidores estão dispostos a pagar preços mais altos para obterem os melhores produtos. A papel crucial para as empresas estarem de olho nos padrões de consumo afim de que melhorem seus produtos para atende alto grau de exigência e assim lucrar com maior facilidade. (CHURCHILL, 2000).

Durante períodos conhecidos com recessão, a grande maioria dos consumidores partem para assegurar que suas reservas econômicas não se esgotem com facilidade o que irá certamente refletir em baixa produção e conseqüentemente no aumento do desemprego. O reflexo também ocorre nas empresas onde a grande maioria deixa de investir e gastar tão somente o necessário. Os consumidores passam a analisar melhor as ofertas e exigir que as empresas diminuam suas margens de lucro.

Numa situação como essa o melhor é que as empresas congelem seus preços para que os clientes entendam que não há mais margens de descontos que possam ser pleiteadas.

Entre a recessão e a prosperidade existe a recuperação, momento que é compreendido como de suma importância para a melhoria das condições do mercado através da recuperação da renda e do emprego. Esse tempo parece curto, mas não acaba sendo, pois consumidores ainda tendem a economizar e fazem pouco uso do crédito o que leva as vezes a durar longos períodos.

2.2.2 AMBIENTE NATURAL

Não há como não se preocupar com a deterioração do ambiente natural, assim como hoje é a principal preocupação de qualquer ente público ou privado. Em vários países os níveis de poluição já atingiram os limites inaceitáveis pelos organismos de controle da poluição.

Com efeito, temos cada vez maiores controles através de legislações com punições mais severas para aqueles que incidem nos erros e a siderurgia foram afetadas diretamente o que ensejou investimento de bilhões em tecnologia afim de minimizar riscos de acidentes ambientais. Profissionais de marketing precisam estar atentos as ameaças e oportunidades associadas às quatro tendências do ambiente natural: escassez de matérias primas, o custo elevado de energia, níveis mais altos para a poluição e a mudança no papel dos governos. (KOTLER, 2000, p. 169).

2.2.3 AMBIENTE COMPETITIVO

Atualmente não há mais ambientes que não sejam competitivos, com exceção das inovações tecnológicas que vivem um período muito pequeno de total exclusividade, porém não demora muito para que os concorrentes igualem ou até mesmo superem suas inovações.

A concorrência se dá principalmente na luta pelos mesmos consumidores e isto deverá ser prioridade na mentalidade de todas as pessoas que façam parte de determinadas empresas. A descoberta de uma vantagem competitiva sustentável exigirá atenção especial para as forças e fraquezas do concorrente. É muito difícil obter o deslocamento de um concorrente que seja líder de mercado, simplesmente atacando com umas estratégias que tenhas forças similares. Geralmente, um líder bem posicionado 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).

2.2.3.1 CONCORRÊNCIA MONOPOLISTA

“Na concorrência monopolista, várias empresas oferecem compostos de marketing que apenas alguns consumidores veem como diferentes. Cada concorrente tenta assumir o controle em seu próprio mercado alvo. Mas a concorrência ainda existe porque alguns consumidores veem 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” (MCCARTHY E PERREAULT, 1997, p. 82).

2.2.4 ORGANIZAÇÃO – AMBIENTES E CLIENTES

Kotler (2000, p. 71) afirma de forma bastante direta e real quando afirma: “ um cliente é a pessoa mais importante do mundo nesse ou naquele escritório... quer ele se comunique pessoalmente ou por carta, assim como um cliente nunca interrompe o nosso trabalho... é a finalidade dele. Não estamos fazendo um favor ao servi-lo... ele está nos fazendo um favor dando a nós a oportunidade de fazê-lo”.

Satisfação e criação de valor são as chaves para a construção de relacionamento duradouros junto aos clientes. Não é segredo para ninguém que clientes satisfeitos tornam-se por natureza fiéis e clientes fiéis sempre terão maior probabilidade de dar à empresa uma participação maior em sua preferência. A seguir examinando em detalhes os conceitos de valor e satisfação para o cliente, fidelidade e retenção de cliente. (KOTLER, 2003).

2.2.4.1 VALOR PARA O CLIENTE

Kotler e Armstrong (2003), afirmam que os clientes podem tomar sua decisão de compra a partir de duas maneiras que ofereça o mais alto valor entregue: primeiramente através da possibilidade de aumento no valor total para o cliente com a oferta de um mix maior de produtos ou serviços, assim como em segundo lugar poderá oferecer redução de preços que convençam o cliente a optar por aquele produto.

2.2.4.2 CLIENTE SATISFEITO

A satisfação do cliente com uma compra depende do real desempenho do produto em relação às expectativas do comprador. O cliente poderá experimentar vários graus de satisfação, assim como se o desempenho ficar à altura de suas expectativas, o cliente ficará satisfeito, mas pode ocorrer também o contrário. Porém se o cliente ficar totalmente satisfeito é fato que o desempenho excedeu a todas as suas expectativas. (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

2.2.4.3 FIDELIDADE E MANUTENÇÃO DO CLIENTE

“A satisfação do cliente é um importante componente da fidelização, assim como qualquer profissional de marketing saberá que será difícil conseguir fidelidade sem antes atingir altos níveis de satisfação para ele” (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

Empresas devem se preocupar sempre em ouvir o cliente, digo isto, porque clientes fiéis irão representar uma parceria sólida, pois um cliente satisfeito permanecerá fiel por mais tempo, assim como comprará muito, mas à medida que a empresa lançar novos produtos.

3 METODOLOGIA – O ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é uma das várias maneiras de realizar pesquisa de ciência social. Nos estudos, 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 tática essencial é usar fontes de evidência, de forma que os dados convirjam de modo triangular. (YIN, 2010. p.22).

3.1 FONTE DE DADOS

Serão utilizadas técnicas de coleta de dados secundários, através da estatística de dados já coletados, tabulados, ordenados ou mesmo já analisado com o propósito de atender às necessidades da pesquisa sobre o segmento de aço para a distribuição independente da construção civil.

As fontes utilizadas foram:

- 1) Arcelor Mittal S.A, dados secundários e internos.
- 2) Institutos não governamentais: Centro de pesquisas, associações, instituições e sindicatos.
- 3) IABr – Instituto Aço Brasil, dados estatísticos comerciais e produtivos acerca do aço produzido em siderurgias.

3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

- 1.984: Início da operação da empresa em Piracicaba SP, controlada pelo grupo Mendes Júnior.
- 1.995: Grupo Belgo assume a operação das usinas no Brasil.
- 2.001: Arcelor adquire a Belgo Mineira no Brasil.
- 2.006: Arcelor e Mittal anunciam fusão e tornam-se o maior grupo siderúrgico do mundo.
- 2018: Arcelor Mittal adquire a Votorantim Siderurgia do grupo Votorantim e passa a ser a maior siderurgia brasileira, a qual responde com a participação de 42% do mercado brasileiro, seguido por Gerdau com 38%.

A Figura 1 apresenta as unidades produtoras no Brasil da empresa em análise.



FIGURA 1 – UNIDADES PRODUTORAS NO BRASIL

Fonte: Site Arcelor Mittal (2018)

3.2.1 PRODUTOS

Arcelor Mittal produz e comercializa uma ampla linha de produtos para construção civil, a qual é reconhecidamente chamada de “A casa do Aço”. O mercado

de distribuidor independente encontra toda a linha que necessitam para comercializar aos seus clientes finais.

O Quadro 1 apresenta os itens que são adquiridos pelos distribuidores independentes.

PRODUTOS LINHA CONSTRUÇÃO Civil
Produtos
Arames recozidos
Arcelor Mittal 50 soldável
Arcelor Mittal 60 nervurado
Belgo Fix
Belgo Revest
Colunas
Dramix
Espaçadores treliçados
Estacas – pranchas
Estribos
Fios e cordoalhas
Gabiões
Murfor
Perfis e barras
Perfis Estruturais
Polydeck
Pregos
Sapata
Telas soldadas
Treliças nervuradas
Tubos para fundação

QUADRO 1 – PRODUTOS LINHA CONSTRUÇÃO CIVIL

Fonte: Site Arcelor Mittal (2018)

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PESQUISA INTERNA

É unanimidade por parte do departamento de marketing, comercial, podendo até mesmo incluir os clientes, que as forças identificadas para a marca AMB dentro de uma perspectiva de SWOT são: (1) segmentação de mercado, (2) aspectos de produção, assim como (3) recursos humanos. Dentre as fraquezas, ou melhor, pontos a serem melhorados tem-se o preço, ambiente competitivo, econômico, social, natural e tecnológico, bem como destacado como ameaças as importações, alta carga tributária, guerra fiscal e limitação na oferta de mão de obra qualificada na construção civil.

4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Com base na avaliação do ambiente interno, pode-se colocar em evidência os aspectos fortes da marca AMB, assim como pontos fracos que poderão ser observadas junto ao mercado. A referida análise refletirá como a marca se diferencia diante dos seus concorrentes diretos e potenciais.

4.2.1 POSIÇÃO JUNTO AO MERCADO

As marcas, assim como qualidade e credibilidade, desempenham papel importante na conquista do cliente e esforços sempre são bem-vindos quando as siderurgias tratam de se diferenciar umas das outras. Não há segredo, a divulgação da marca tem que se fazer presente, seja através de participação em feiras, congressos, palestras e workshops junto aos diversos segmentos da construção civil. Ao analisar o posicionamento da marca AMB, observa-se que a marca está bem posicionada diante do segmento de distribuidores independentes principalmente por fazer parte do maior grupo siderúrgico do mundo.

A segmentação do mercado fez com que a equipe AMB fosse dividida regionalmente afim de que vendedores pudessem ser especialistas na forma como a

concorrência atua regionalmente, assim como se comportam padrões de compra dos clientes pertencentes a determinada região.

Há uma grande dificuldade de se diferenciar produtos que tenham padrões de qualidade e produção estabelecido pela norma brasileira. Neste sentido, um grande trunfo concorrencial seria a empresa produzir próximo ao mínimo dos padrões exigidos pela norma, mas sem colocar em discussão a sua qualidade. Como se consegue isso com o aço? É fácil, basta produzir o mais próximo do peso mínimo para cada produto, pois assim terá menos material o que refletiria em menor custo de produção. A obtenção desses mínimos é realizada com base em um produto especial que possui a massa linear mais leve e que não é tão fácil para os concorrentes produzirem, haja visto que exige processos de produção bastante minuciosos, assim como equipamento de alta tecnologia. Essa é uma vantagem competitiva que faz a diferença no competitivo mercado siderúrgico.

O papel de atuação da equipe de vendas também faz o diferencial dentre a competitividade e para se obter o resultado esperado é importante que a equipe trabalhe focada nas metas e objetivos desenvolvidos pelas principais lideranças da empresa.

4.2.1.1 FRAQUEZA (PREÇOS)

Os concorrentes menores têm muita dificuldade com produção, pois ora produzem determinado produto deixando sempre faltar algum outro. Tal fato se dá em razão da capacidade produtiva que ainda é bastante limitada, porém, sabe-se que isso é altamente desvantajoso o que os leva a trabalhar com preços muito abaixo dos que praticado pela Arcelor Mittal que do contrário conta com todo mix de produto.

Para se obter êxito e escapar de ter que praticar preços semelhantes, faz-se um esforço enorme em procurar conscientizar o mercado da importância de se ter ao seu lado um fornecedor com mix de produto completo a fim de que não dependa de vários fornecedores para compor seu estoque. Utilizar do produto mais leve também é uma saída, apesar de que isso pode as vezes não soar tão bem como parece, diga-se isto, porque pode repercutir no mercado consumidor dos distribuidores que o produto da empresa está dentro dos limítrofes de qualidade.

A equipe comercial desempenha um papel importante quando consegue estabelecer uma relação que extrapola a comercial, isto é, quando o vendedor tem uma relação bastante próxima com o cliente, pode-se confundir até mesmo com amizade. Isso é tática de vendas adotada pelos vendedores de grandes contas ou *Key Account*, pois o trabalho do vai além de ser um vendedor, ele precisa se dedicar ao cliente de forma que ele supere expectativas, desenvolvendo intimidade com as necessidades e valores dos clientes.

Algumas das funções deste profissional são:

- Entender todos os aspectos dos negócios do cliente, ajudando-o a se tornar mais competitivo
- Harmonizar objetivos do negócio com oportunidades e recursos disponíveis, tanto da empresa quanto do cliente
- Orientar a aplicação de recursos em favor da relação ganha-ganha
- Garantir um relacionamento estável e rentável
- Planejar a conta e assegurar o futuro
- Estabelecer fortes relações com os participantes do processo decisório.

4.2.2 PRODUÇÃO E LOGÍSTICA

A Capacidade produtiva é uma das forças da Arcelor Mittal dentro da análise SWOT, assim como há aspectos positivos na estratégia de distribuição dos seus produtos para os seus clientes. Os embarques procuram atender à necessidade dos seus clientes dentro dos prazos exigidos garantindo a satisfação e a qualidade no atendimento. Os processos produtivos nas usinas, assim como a equipe comercial, procuram estabelecer com o cliente o pedido mínimo de 30 toneladas, fato que agiliza a entrega e permite que a carga seja direcionada para atendimento de um único cliente. Esta ação reduz custos com várias entregas. A disposição das usinas em três estados também auxilia no atendimento em um país de grandes proporções como o Brasil. As usinas que se encontram no Rio de Janeiro atendem ao mercado nordestino, a usina de São Paulo atende ao Sul, a usina do Mato Grosso do Sul atende o Norte juntamente com as usinas que se encontram em Minas Gerais.

4.2.3 CAPACITAÇÃO EQUIPE COMERCIAL

Há muito pouco a se explorar quando se trata de procurar diferenciar o produto comercializado pela empresa de seus concorrentes, haja visto que o produto é normatizado e por isso não há como questionar a qualidade dos concorrentes. Sendo assim, deve-se analisar internamente a área de recursos humanos que será de certa forma responsável por oferecer programas de treinamento e desenvolvimento da equipe comercial.

O principal programa de capacitação é oferecido através de modalidades que incluem treinamentos presenciais, participação em conferências, treinamentos *on line*, fóruns e mensagens eletrônicas.

O ponto alto da capacitação ocorre com o chamado programa de desenvolvimento individual. Este é parte integrante da Gestão Integrada do Desempenho do Empregado (GEDP), a qual consiste num trabalho onde os profissionais devem criar o PDI, plano de desenvolvimento individual, com base na inserção de ações de treinamento e desenvolvimento próprio pautadas nas crenças e competências determinadas pela AMB, afim de que obtenha melhorias em seus gaps através de diagnósticos que ocorrem durante a avaliação de desempenho e potencial.

Fases do programa:

GEDP – Fase 1: Contratação das Metas de Performance Individual

A contratação das metas deverá envolver além do avaliado o seu avaliador, levando em consideração algumas regras gerais, que veremos abaixo:

A – Origem das Metas

- Desdobramento das metas empresariais (BSC, Planejamento Estratégico);
- Orçamento Anual;
- Indicadores globais de desempenho;
- Iniciativas em projetos prioritários dentro da empresa.

B – Características da Metas

- Alinhadas aos resultados concebidos no planejamento estratégico;

- Serão considerados desafios como vencer barreiras utilizando competências que se pretenda desenvolver;

C – Prazo para realização do programa

- Será anual com as metas sendo estabelecidas no início do ano e sendo avaliado ao final do ano.

GEDP – Fase 2: Feedback e Coaching

O *feedback*, é um dos pontos de maior relevância no desenvolvimento de equipes tendo como intuito de reforçar o aprimoramento do colaborador e deverá ter seu ato formal na metade do ano, porém é fato que o momento a rigor não deve ser determinado a partir de uma cronologia, mas sim com base na necessidade de se aplicar quando for necessário.

GEDP – Fase 3: Avaliação Final

A liderança direta fará avaliação de todo trabalho desenvolvido observando o progresso afim de identificar quais foram os níveis de desenvolvimento atingido pelo profissional.

4.2.3.1 PLR – SISTEMAS DE INCENTIVOS

AMB possui o sistema de incentivos denominado Participação nos Lucros e Resultados (PLR) e funciona como um bônus aos seus funcionários a partir da realização das metas estabelecidas com base no atingimento das metas de volume vendido, *mark up* obtido e prazo de pagamento médio atingido ao longo do ano. A CLT não obriga aplicação da bonificação supracitada, mas é importante destacar que a sua realização é bastante comemorada pelos profissionais, haja visto que permite os profissionais receberem até 3,5 salários de uma vez só.

O acompanhamento é a comunicação dos resultados é de responsabilidade do RH da AMB. O Quadro 2 apresenta o ambiente interno da empresa.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Marca (Maior fabricante de aço no Mundo e Brasil)	Preços (Frente aos concorrentes menores)
Cobertura de atendimento (Presente em 23 estados)	Preços (Frente ao importado)
Mix de produtos completos (Mais de 100 itens)	
Vendedor focado num segmento (Key Account)	
Plantas em SP, MG, MS e RJ (Atuação territorial)	
PLR (motivação para realização e superação das metas)	

QUADRO 2 – AMBIENTE INTERNO

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

O ambiente externo analisado não se limitará somente ao território brasileiro, pois há influência do externo também e assim um olhar em tudo o que acontece lá fora é de suma importância.

4.3.1 OPORTUNIDADES

Arcelor Mittal após a aquisição da Votorantim Siderurgia no Brasil tornou-se a maior produtora de aço no Brasil, a qual ocupa também a maior participação comercial no mercado nacional antes liderado pelo grupo Gerdau.

Aquisição do grupo Votorantim Siderurgia permitiu um aumento na participação de mercado que resultou em 42% segundo informações do grupo AMB no Brasil.

Há posição de maior fabricante de aço no mundo já era conhecida anteriormente graças a diversas fusões ocorridas ao longo dos últimos 10 anos, tendo como valores de produção anuais atualmente beirando os patamares de 98 milhões de toneladas de acordo com informações do site da empresa.

4.3.2 NOVO GOVERNO EM 2019

O Brasil sofre de um apagão na infraestrutura há muito tempo e isto se deve principalmente ao baixo volume do PIB dedicados como investimento, isto é, pouco mais de 2%.

Considerando que países como Índia e China dedicam 4% do PIB para investimentos em infraestrutura, no caso do Brasil o déficit é tão grande que para alcançá-los necessitaria de 25 anos com o PIB se mantendo neste patamar. O problema é mais sério do que se imagina, porque além da ausência de boa infraestrutura, o Brasil também carece de manutenção na infraestrutura existente, pois basta observar a quantidade de obras de arte executadas que estão se auto demolindo em razão da falta de conservação, casos como o de um viaduto em Minas Gerais que não suportando a laje caiu ferindo e matando pessoas que por ali transitavam. Em novembro deste ano, um viaduto em São Paulo cedeu uma de suas lajes, provocando o bloqueio do fluxo de veículos através dele.

Os prejuízos são de bilhões de reais na economia, pois a falta de infraestrutura afeta diretamente os custos produtivos que tem seus produtos chegando mais caro a mesa dos brasileiros.

A infraestrutura depende de médias e grandes obras, isto é, estradas, rodovias, pontes, viadutos, usinas hidrelétricas, entre outras. E a construção destes empreendimentos consomem um bom volume de aço.

Os motivos que levam ao Brasil investir pouco passa principalmente na falta de projetos de longo prazo, assim como insegurança jurídica para quem constrói. Atualmente o setor privado se sente desestimulado com receio de dedicar a grandes projetos em razão da falta de credibilidade dos governantes.

O fato é que o novo governo que assumirá em 2019 sabe da necessidade de voltar a investir em infraestrutura e, tanto sabe que, irá dedicar uma secretaria com status de ministério para tratar de concluir obras inacabadas, assim como retomar o investimento em novas obras. Não há segredos de como isso deverá ser desenhado, isto é, o investimento necessita vir de capital privado com direito a exploração através da concessão. Essa deverá ser a principal meta para este governo que já demonstrou através de vários ministros que seguem a cartilha de uma escola tradicional de Chicago onde o estado ocupa menos espaço cedendo para a iniciativa privada.

4.4 AMEAÇAS

4.4.1 RISCO DAS IMPORTAÇÕES

A importação é algo que está longe do controle da empresa em estudo, mas que afeta drasticamente a indústria brasileira e diretamente o aço que hoje é produzido por grandes e médias potências como China e Turquia.

A desvantagem é claro que fica para o Brasil, onde lidera no ranking dos custos tributários e produtivos, mesmo tendo a matéria prima em abundância. É difícil de acreditar, mas o Brasil vende o minério de ferro para países produtores de aço e consegue vender o produto acabado mais caro do qualquer um deles. O fato é que a culpa não recai somente no governo, o que se diz por aí é que práticas concorrenciais predatórias e muitos subsídios concedidos por governos de alguns países estão dificultando cada vez mais a concorrência internamente.

As importações até que favorecem a livre concorrência e em partes o mercado se beneficia com os preços mais baixos, porém deve-se ressaltar que a geração de empregos e renda ficaram lá fora e isto tende à agravar a crise financeira do nosso país.

Algo que se deve lembrar que uma rápida recuperação na economia poderá afetar os preços, primeiro porque a capacidade produtiva demanda um período de tempo para se ajustar e hoje as siderurgias trabalham com o mínimo de suas capacidades em razão da crise econômica dos últimos anos. E em segundo, isto deverá afetar os preços que poderão inflacionar num outro momento dando chance para a importação acontecer.

4.4.2 GUERRA FISCAL ESTADUAL

Há uma guerra particular no mercado siderúrgico onde os embates são realizados pelos portos estaduais através de diferenças nos impostos cobrados para o aço importado. Em suma, são oferecidos por alguns estados vantagens financeiras e não tributárias para atrair empresas. O instrumento utilizado é o “diferimento”,

seguido de outro que é o crédito presumido, a qual o contribuinte recebe um crédito junto ao estado e posteriormente faz o ajuste de contas na hora de pagar o imposto.

O aço importado passa a ser interessante quando o seu preço internalizado difere em menos de 20% com relação ao aço nacional, isto é, se o aço nacional custa no mercado R\$ 2,20/kg. O aço importado necessita custar menos de R\$ 2,00/kg para fazer valer a sua importação. O fato é que se considerar o imposto que deverá acrescer ao aço importado que deve girar em torno de 13,25% (PIS + COFINS = 9,25%) e (ICMS = 4%), a real diferença deverá cair para um pouco menos de 7% o que não incentiva a importação, haja vista que o tempo mínimo de importação é de 3 meses e o mínimo importado é de 100 t.

Com alta do dólar e o fim das guerras de portos, a tendência será reduzir as chances de uma importação, porém sabe-se que tanto o dólar como a unificação nos valores tributários por parte dos estados estão longe de qualquer siderurgia conseguir controlar ou estados definitivamente acordarem.

O Quadro 3 apresenta um resumo do ambiente externo da empresa.

AMBIENTE EXTERNO

Oportunidades		Ameaças	
1	Market Share da fusão com a VS.	1	Risco das importações.
2	Retomada da construção civil.	2	Guerra fiscal estadual.

QUADRO 3 – AMBIENTE EXTERNO

Fonte: Elaborado pelo autor.

RESUMO GERAL DA ANÁLISE SWOT AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

O Quadro 4 apresenta uma análise SWOT geral do ambiente interno e externo da empresa.

AMBIENTE INTERNO

Pontos Fortes
Marca (Maior fabricante de aço no Mundo e Brasil)
Cobertura de atendimento (Presente em 23 estados)
Mix de produtos completos (Mais de 100 itens)
Vendedor focado num segmento (Key Account)
Plantas em SP, MG, MS e RJ (Atuação territorial)
PLR (motivação para realização e superação das metas)

Pontos Fracos
Preços (Frente aos concorrentes menores)
Preços (Frente ao importado)

AMBIENTE EXTERNO

Oportunidades
Market Share da fusão com a Votorantim Siderurgia.
Retomada da construção civil com foco infraestrutura.

Ameaças
Risco das importações (China e Turquia).
Guerra fiscal estadual (ICMS).

Fonte: elaborado pelo autor

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho auxiliou na identificação dos pontos que afetam criticamente o negócio da empresa, assim como pontos positivos que auxiliarão na busca pelo sucesso ora almejado. Pode-se destacar ações que serão priorizadas afim de potencializar as forças como determinar que toda equipe comercial tenha um intenso treinamento que possibilite ao vendedor habilidades de *key account* para diferenciar atendimento e obter o máximo de relacionamento com o mercado. Com relação às oportunidades, destaca-se a recente fusão com a Votorantim Siderurgia que possibilitará um atendimento junto ao mercado que não era atendido pela AMB.

Já com respeito às ameaças e aí diga-se que a o risco das importações é algo que depende de conjuntura econômica, logo, o máximo que poderá ser feito será um bom monitoramento das importações. Quanto a oportunidade que criar-se-á junto a retomada das obras de infraestrutura, faz-se necessário estar bastante preparado operacionalmente, afim de que não se perca obras de grande consumo de aço e principalmente não desperte o interesse de importação com a falta de produto no mercado.

O aço está presente na vida dos seres humanos há mais de 5.000 anos e não há perspectivas de ser substituído no curto, médio ou longo prazo e diz isto não porque a ciência ainda não tenha desenvolvido nada, mas pelo fato de que o produto hoje é totalmente sustentável, digo, o aço produzido hoje parte de uma matéria prima que é a sucata, ou seja, 100% aço.

A principal contribuição deste trabalho é auxiliar na condução do atendimento que a equipe comercial despense rotineiramente, face a necessidade de desenvolver habilidades no atendimento que permitam a regularidade de compras da maioria dos clientes. Sabe-se que a empresa se consolidou como maior produtora de aços longos no mundo e agora com a fusão no Brasil tornou-se a maior em participação, porém necessitará de uma equipe de alta performance atuante afim de que não percam os postos referidos anteriormente.

REFERÊNCIAS

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

SEBRAE SP. Disponível em:

<http://antigo.sp.sebrae.com.br/principalabrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produ%20sebrae/artigos/listadeartigos/competitividade.aspx>

CHIAVENATTO, Adalberto. Administração – Teoria, Processo e Prática. 3ª ed. SP: Pearson education do Brasil, 2000.

MCCARTHY E. Jerome; PERREAULT Jr. D. William – Marketing Essencial – SP: Editora Atlas 1997.

AAKER, David A. Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca. Negócio Editora Vozes, 2000.

YIN, K. Robert; Estudo de caso; Planejamento e Métodos: 4ª Edição: RS: Bookman, 2010.

SILVA, H. Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado. 1ª Edição SP: FGV, 2004.

KOTLER, Philip; Administração de Marketing. 10ª ed SP: Prentice Hall, 2000.

WILLIAMS, CHUCK ADM; SP: Cengage Learning Edições, 2010.