

### PRIVATIZAÇÃO, ORIENTAÇÃO DE MERCADO E COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA SIDERÚRGICA BRASILEIRA

*Ricardo Jesus Román Amigo*<sup>(\*)</sup>  
*Geraldo Luciano Toledo*<sup>(\*\*)</sup>

#### RESUMO

A partir de uma revisão das contribuições mais recentes da Economia, Gestão Estratégica, Qualidade e Marketing sobre os determinantes do sucesso empresarial, o presente estudo conclui que a Orientação de Mercado é o conceito mais abrangente a aplicar, já dispondo de um detalhamento suficiente para sua implementação e de uma série de comprovações experimentais do seu impacto positivo no desempenho.

Para comprovar a validade deste modelo, foi realizado um estudo múltiplo de caso na Setor Siderúrgico Brasileiro, junto às empresas produtoras de aços carbono planos, que a partir da privatização, têm passado por profundas transformações na sua relação com o mercado. O instrumento utilizado incluiu todos os aspectos mencionados pelos diversos autores como característicos de uma organização orientada para o mercado.

O estudo demonstrou a validade do modelo, já que todas as mudanças que as empresas estão introduzindo enquadram-se nele, e permitiu verificar estágios diferentes por elas atingidos no processo. Uma pesquisa junto a uma amostra representativa dos consumidores de aço carbono plano demonstrou que as mudanças estão sendo por eles percebidas e que existe uma clara correlação entre o estágio de orientação de mercado atingido e a competitividade das empresas.

---

<sup>(\*)</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

<sup>(\*\*)</sup> Professor Titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. E-mail: gltoledo@usp.br.

## INTRODUÇÃO

Segundo Michael Porter (1991), “o sucesso da organização consiste na obtenção de uma posição competitiva ou de uma série de posições competitivas que levam a um desempenho financeiro superior e sustentável” (p. 96).

Quais são os determinantes do sucesso de uma organização? Para responder a esta questão, várias teorias e modelos foram desenvolvidos, nos campos econômico, estratégico, da qualidade e do Marketing. Este trabalho analisa as respostas dos vários campos e destaca a orientação de mercado como determinante fundamental do sucesso organizacional porque pode ser implementado na prática, viabiliza a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis e tem impacto poderoso sobre o desempenho.

Aplicando os conceitos pesquisados, propõe-se avaliar o estágio de orientação de mercado atingido pelo setor siderúrgico brasileiro de aços carbono planos. Este segmento foi escolhido pela sua importância econômica, competitividade internacional e por ter sido recente e totalmente privatizado, com a conseqüente remoção dos obstáculos à gestão competitiva relacionados com o controle estatal.

Embora seja clara a evolução destas organizações após a privatização, segundo a maioria dos indicadores industriais e financeiros, supõe-se que aquelas que tiverem evoluído mais na sua orientação de mercado, devem obter um desempenho superior ao longo do tempo. É fundamental, portanto, avaliar o estágio atingido, as prioridades estabelecidas e as ações que estão sendo desenvolvidas para melhorar esta orientação.

O tema assume particular relevância no campo do Marketing porque, embora a orientação de mercado seja um conceito bastante conhecido, apenas a partir dos trabalhos de autores como George Day (1990 e 1994), Kohli & Jaworski (1990 e 1993), Narver & Slater (1990) e Frederick Webster (1994) passou a contar com um conjunto de diretrizes para a sua implementação, e com estudos que comprovam, na prática, seu impacto sobre o desempenho organizacional.

Segundo Narver & Slater (1990) “a orientação de mercado é o coração da gestão de marketing e da estratégia modernas” e o tema da sua implementação é considerado tão importante que o Marketing Science Institute (1990) priorizou os estudos a respeito. No Brasil, não existem trabalhos a respeito na área de business marketing.

Por outro lado, a privatização é também tema candente, ainda não aceito e consolidado internacionalmente, que merece particular atenção no contexto econômico atual do Brasil. Estudos mais detalhados tanto sobre o conceito como, e principalmente, sobre os seus resultados práticos, embora fundamentais para o desenvolvimento do processo, são ainda escassos em nosso País.

## Modelos Econômicos

Na visão econômica, a condição fundamental para o sucesso é a organização e utilização eficiente dos recursos disponíveis, de forma a maximizar os lucros. Portanto, as razões do bom desempenho e conseqüente sucesso de uma organização, devem ser buscadas na forma como sua operação se desenvolve.

Segundo os economistas, economizar é a melhor estratégia que qualquer organização pode adotar para obter sucesso, porque a estratégia só é decisiva para as organizações que já detêm poder de mercado, uma pequena porcentagem do total. Também consideram que nenhuma estratégia, por mais adequada que seja, será capaz de garantir o sucesso de uma organização que tenha custos excessivos de administração, produção ou distribuição. É importante ressaltar que economizar, do ponto de vista econômico, envolve a eliminação de perdas em todas as funções da organização.

A Teoria Microeconômica define empresa como “uma unidade econômica que combina fatores de produção por ela adquiridos para produzir bens que procura vender com lucro” (Stigum & Stigum, 1973, p. 65). Uma empresa, assim definida, deve sempre buscar o maior lucro possível e poderá consegui-lo:

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

Esta teoria da empresa, ainda largamente ensinada, não se sustenta diante de pelo menos cinco novas realidades, que não existiam à época da formulação da teoria, mas surgiram com força nos últimos 20 anos: *incerteza, assimetria da informação, racionalidade limitada, oportunismo e especificidade dos ativos.*

Procurando ajustar-se às novas realidades, as contribuições mais atuais da área econômica são a *Teoria das Transações*, a *Teoria da Racionalidade Competitiva* e a *Teoria da Vantagem Comparativa*. A Economia desenvolveu também ferramentas importantes para a análise e planejamento da estratégia competitiva, como a Teoria dos Jogos e diversas técnicas, como planejamento de cenários, jogos de guerra, análise conjunta e simulações estratégicas, que permitem avaliar os impactos das estratégias antes de colocá-las em prática.

Estas teorias permitem uma compreensão dos determinantes do sucesso organizacional muito mais abrangente e clara que a teoria econômica clássica. Entretanto, são apenas teorias isoladas, com possibilidades de aplicações práticas muito limitadas e condicionadas pelas hipóteses adotadas. É muito difícil integrá-las em uma estrutura ampla de aplicação geral, ou compatibilizar as suas conclusões. Somente com sua operacionalização, que vem sendo o principal desafio dos estudiosos do novo ramo da economia denominado “economia orientada para os negócios” (*business oriented economics*), elas poderão ser efetivamente utilizadas no estabelecimento de diretrizes práticas para o sucesso organizacional.

### **Gestão Estratégica**

Enquanto a Economia voltava-se para o desenvolvimento de teorias, relativas à alocação e

coordenação ótima de recursos em vista do desempenho nos mercados, a gestão estratégica (*strategic management*) desenvolveu-se, a partir dos anos 60, como área de estudos especializada sobre os determinantes do sucesso ou fracasso das organizações de negócios, focalizando a *coordenação e alocação de recursos dentro da organização.*

Segundo Michael Porter (1991), “*a gestão estratégica preocupa-se com a construção não de modelos, mas de estruturas conceituais (frameworks), que identificam claramente as variáveis relevantes a analisar e as questões a serem feitas para perseguir o sucesso, sendo assim aplicáveis a qualquer situação.*”

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

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

Enquanto a abordagem de Porter situa-se na tradição *estrutura - conduz - desempenho*, que busca a obtenção de vantagens competitivas pela posição relativa da organização no mercado, portanto com foco externo, outra corrente de pensamento enfatiza a importância de recursos (ativos) únicos, difíceis de imitar, na geração e sustentação do desempenho. Esta última, com foco interno, denominada “*visão baseada nos recursos*” (*resource-based view*), foi popularizada por autores como Jean Jacques Lambin (1989) e Gary Hamel e C.K. Prahalad (1990). *Na realidade, estas abordagens se*

*complementam, uma delas focalizando quais vantagens precisam ser criadas e a outra focalizando como criá-las.*

Segundo Porter, a vantagem competitiva é obtida mediante a implementação de estratégias competitivas adequadas e só existem três possíveis estratégias competitivas genéricas, combinação dos dois tipos básicos de vantagem competitiva com o escopo do alvo onde a empresa pretende obtê-las: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

Segundo Lambin, a vantagem competitiva será *externa* se estiver baseada em qualidades diferenciais do produto ampliado que representam valor para o comprador, seja pela diminuição de seus custos, seja pelo aumento do seu desempenho no atendimento da necessidade alvo. Será *interna* se estiver baseada em uma superioridade da empresa em custos de fabricação, administração ou gestão do produto, conferindo-lhe um custo inferior ao do principal concorrente.

Explorando com maior profundidade a contribuição dos fatores internos à empresa para a obtenção de um desempenho superior, vários autores deram forma a um novo modelo, mais adequado a ambientes competitivos cada vez mais dinâmicos. Na verdade, a constatação que deu força a este novo desenvolvimento é a de que *“uma empresa não pode mais sustentar-se com base apenas nos atributos de seu produto/serviço ou marca, mesmo que ele atenda bem as necessidades dos consumidores”* (George Day, 1994).

Um primeiro aspecto fundamental é que as pessoas contam mais que as organizações. Mais que isso, a estrutura dos 7 S da McKinsey mostra que, para funcionar bem, uma empresa, assim como um computador, deve incluir *hardware* (estratégia e estrutura) e *software* (estilo, sistemas, equipe, habilidades e valores comuns) (Peters & Waterman, 1982).

Outros aspectos internos às empresas também pesam no seu desempenho, visíveis ou invisíveis. Coyne (1986) identifica as fontes de vantagem competitiva sustentável em quatro tipos de diferencial:

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

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

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

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

De forma mais geral, Gary Hamel e C. Prahalad (1990) introduziram o conceito de competências essenciais (*core competences*) como base da vantagem competitiva, definindo: *“Competências essenciais são o conhecimento coletivo de uma organização, especialmente das formas de coordenar diversas habilidades produtivas e integrar múltiplas correntes e tecnologias”* (p. 82).

Segundo esses autores, as competências essenciais não diminuem com o uso. Ao contrário dos ativos físicos, que se deterioram com o tempo, as competências são reforçadas de acordo com o seu uso e compartilhamento.

Para construir e manter a liderança a longo prazo, a empresa terá que ser vencedora não só em competências essenciais, mas também em produtos essenciais (*core products*) e produtos finais. As competências terão que ser desenvolvidas a nível corporativo, evitando as restrições impostas pelas unidades de negócios.

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

George Stalk, Phillip Evans e Lawrence Shulman (1992) ampliaram esta abordagem, introduzindo o conceito de competição em capacidades (*capabilities*). Segundo eles:

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

George Day (1994), define que as capacidades são *“conjuntos complexos de habilidades e conhecimento acumulado, exercidos através dos processos organizacionais, que capacitam as empresas a coordenar atividades e a fazer uso de seus ativos”* (p. 38)

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

desempenho, as empresas têm que moverem-se rapidamente para dentro ou para fora de produtos, mercados ou até de negócios, deslocando a essência da estratégia de produtos ou estruturas para a dinâmica do comportamento.

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

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

Michael Treacy e Fred Wiersema (1995) apresentam uma interessante visão, que complementa o modelo de capacidades e competências, com base em um estudo de mais de 80 empresas líderes em mais de 20 diferentes setores de atuação. Esta abordagem é a única que permite aplicação direta no campo do *business marketing*, já que, nesta área, a complexidade dos produtos e as características diferenciadoras de fornecedores e consumidores, impossibilitam a utilização dos demais modelos no estabelecimento de um programa prático de ações que alavanque o desempenho. Iniciam definindo três novos conceitos:

- *Proposição de Valor* é a promessa implícita que uma empresa faz aos clientes , de entregar-lhes uma determinada combinação de valores (preço, qualidade, desempenho, conveniência e assim por diante);
- *Modelo Operacional Movido a Valor* é a combinação de processos operacionais, sistemas gerenciais, estrutura empresarial e cultura que dá a uma empresa a capacidade de cumprir sua proposição de valor;

- *Disciplinas de Valor* são as formas pelas quais as empresas podem combinar Proposições de valor e Modelos Operacionais para serem as melhores em seus mercados.

Os autores identificam três possíveis Disciplinas de valor: *excelência operacional, liderança de produto e intimidade com o cliente.*

As empresas que adotam a excelência operacional procuram oferecer produtos médios em relação ao mercado, com o melhor preço e o mínimo de inconveniência. As empresas que adotam a liderança de produto procuram oferecer o melhor produto, superando sempre as fronteiras do desempenho. As empresas de intimidade com o cliente focalizam não o que o mercado deseja, mas o que clientes específicos desejam, cultivando relacionamentos ao especializar-se em satisfazer necessidades únicas que, com frequência, apenas elas reconhecem.

Sem dúvida, a gestão estratégica agrega um quadro conceitual amplo para interpretar o sucesso ou fracasso das organizações, mas faltam meios para efetivamente operacionalizar estes conceitos, especialmente em organizações atuantes no mercado “*business to business*”, que trabalham com relações complexas e dinâmicas entre produtos e clientes.

O problema principal é que se diz o que deve ser feito, mas não se detalha a forma como deve ser desenvolvida a estratégia da organização. Como identificar a estratégia competitiva mais adequada? Como identificar, desenvolver e ajustar as competências essenciais ou capacidades necessárias? Como saber que uma competência ou capacidade da organização é essencial? Como identificar a melhor disciplina de valor a adotar em determinadas circunstâncias?

Assim, será necessário buscar outros conceitos que possam ser concretamente implementados, para estruturar a competitividade organizacional e avaliar o seu estágio na prática. Estes conceitos surgiram nos campos da Qualidade e do Marketing, o que será visto a seguir.

## A Escola da Qualidade

O dia-a-dia das organizações e a observação de seus resultados, propiciou o desenvolvimento de um importante conjunto de idéias independente das correntes da economia e da gestão estratégica, baseado na constatação empírica da importância da qualidade para o desempenho organizacional e em *uma evolução do conceito tradicional de qualidade de manufatura para qualidade total, envolvendo todas as áreas da organização e focalizando a satisfação do cliente.*

Nesta visão, *a qualidade passa a ser considerada uma filosofia integrada de gestão* que, segundo Walton (1986), “*gera produtos e serviços melhores, custos menores, consumidores e funcionários mais satisfeitos e lucros superiores*”. Seria assim, mais importante para o sucesso organizacional que as economias ou as estratégias, até porque dispõe de mais ferramentas para sua implementação prática.

O desenvolvimento dos conceitos sobre qualidade e sua influência no desempenho organizacional, ocorreu mediante dois caminhos: as análises do banco de dados PIMS e os trabalhos de W. Edward Deming e Joseph Juran com empresas japonesas, que deram origem à Gestão da Qualidade Total (TQM).

Enquanto os dados PIMS evidenciavam a importância da qualidade relativa como elemento-chave do desempenho, o movimento TQM enfatiza a contribuição da gestão total da qualidade para a competitividade e o sucesso organizacional. A partir de 1949, e, aplicada originalmente às empresas de manufatura, a TQM produziu inovações como os círculos de qualidade, parcerias com fornecedores, células de manufatura e produção *just in time* e seus instrumentos mostraram possibilidade de aplicação também em funções não de manufatura, como desenvolvimento de produtos e suprimentos.

John Hradesky (1995), dá a seguinte definição:

*“TQM (Total Quality Management) é uma filosofia, um conjunto de ferramentas e um processo cujo resultado produz satisfação do*

*consumidor e melhoria contínua (da organização). Esta filosofia e processo difere das filosofias e processos tradicionais em que qualquer pessoa na organização pode e deve praticá-la” (p.2,3).*

A TQM aumenta a abrangência do conceito original de qualidade de manufatura, ao movê-la de uma função de desenvolvimento do produto para um imperativo corporativo pela excelência. O aprimoramento contínuo, pela busca da qualidade em todos os níveis, processos e funções da organização, com foco no cliente como árbitro final, passa a ser a principal estratégia competitiva da organização e a maior garantia para o seu sucesso.

O principal problema prático a considerar é que a criação de uma cultura de qualidade total é um processo extremamente complexo e demorado. Estudos recentes têm demonstrado que a falta de resultados levou ao abandono de dois terços dos programas TQM com menos de dois anos de duração. A Arthur D. Little (1992) pesquisou 500 organizações que utilizavam TQM e descobriu que apenas 36% delas acreditavam que ela tinha melhorado sua competitividade.

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

Thomas C. Powell (1995) questiona se a TQM pode ser fonte de vantagens competitivas sustentáveis e assim impactar o desempenho organizacional. Seu estudo parte da teoria econômica, segundo a qual o sucesso deriva de recursos economicamente valiosos que os concorrentes têm dificuldade em imitar e que são escassos no mercado. Estes recursos podem ser internos, externos, econômicos, comportamentais, tangíveis ou intangíveis. A questão básica é determinar se a TQM é um recurso deste tipo.

Em uma pesquisa com 54 empresas, sediadas na costa leste dos EUA, entre as quais 39 com programas TQM, Powell concluiu que *a TQM efetivamente é uma possível fonte de vantagem*

*competitiva sustentável porque pode produzir valor econômico para a organização e é difícil de imitar, mas que ela não é necessária para o sucesso.* Segundo o autor, o sucesso da TQM deriva não da adoção de suas ferramentas e técnicas, mas de fatores intangíveis e comportamentais como liderança, habilidades organizacionais e cultura. As organizações que se diferenciarem nestes aspectos terão sucesso com ou sem TQM.

### **A Contribuição do Marketing**

Peter Drucker (1950) foi um dos pioneiros do conceito de marketing, como base da orientação da organização para o cliente. Segundo ele:

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

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

Assim, o Marketing passou a ser visto como responsável pelo papel fundamental de orientar a empresa na geração de satisfação para o maior número possível de clientes, dos quais o seu lucro derivaria naturalmente. A obtenção e manutenção de um nível adequado de satisfação dos clientes passou a ser vista como a chave para o sucesso organizacional.

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

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

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

*Assim, o sucesso da organização deixará de depender apenas de produtos e clientes, mas de pessoas, organizações e processos sociais que mantenham juntos os “atores” envolvidos na atividade.*

Com este novo conceito, o marketing passou a ter, segundo George Day e Robin Wensley (1983) a função de *“iniciar, negociar e administrar relações de troca aceitáveis com os grupos de interesse atuais e potenciais, criando vantagens competitivas sustentáveis em mercados específicos, através de relações de longo prazo com consumidores e canais”* (p. 80).

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

1. Todas as áreas da organização devem ser orientadas para o consumidor.
2. Todas as atividades de marketing devem ser integradas.
3. Lucros, não vendas, devem ser o objetivo maior da organização.

Segundo Frederick Webster (1992), o Marketing, na nova realidade das organizações, contribui para as decisões tanto ao nível corporativo como de unidade de negócios e operacional, envolvendo também as dimensões cultural, estratégica e operacional.

Sob o aspecto corporativo, a principal questão é: *Em que negócio devemos estar?* O Marketing contribuirá para respondê-la, definindo a atratividade dos mercados, promovendo a orientação para o consumidor como filosofia básica da organização e desenvolvendo a proposta de valor da empresa.

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

Finalmente, no nível Operacional, o Marketing contribuirá na alocação dos recursos humanos, financeiros e produtivos aos mercados, consumidores e produtos selecionados da forma mais adequada para viabilizar a implementação das estratégias Corporativas e da Unidade de negócios.

## **Orientação de Mercado**

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

1. *Disponibilidade de informações sobre as mais importantes influências de compra em todas as funções corporativas.*
2. *Tomada de decisões estratégicas e táticas de forma inter-funcional e inter-divisional.*
3. *Tomada de decisões nas divisões e funções de forma bem coordenada e com e senso de compromisso na sua execução.*

Ajay Kohli e Bernard Jaworski (1990) ressaltando que, embora o conceito de marketing seja parte fundamental da disciplina de marketing, muito pouca atenção tem sido dada à sua implementação, definem: *“Orientação de*

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

Segundo os autores, o conceito de marketing é essencialmente uma filosofia de negócios, um ideal, que pode ser contrastado com sua implementação, refletida nas atividades e comportamentos de uma organização. Assim, consideram que *a orientação de mercado significa a implementação do conceito de marketing* e que uma organização orientada para o mercado será aquela cujas ações forem consistentes com o conceito de marketing.

Segundo John Narver e Stanley Slater (1990) “a orientação de mercado é o coração do marketing moderno e da estratégia” . Eles afirmam: “*A orientação de mercado é a cultura organizacional que melhor gera, de forma eficiente e eficaz, os comportamentos necessários à criação de valor superior para os consumidores e, conseqüentemente, de desempenho superior contínuo para o negócio” (p. 21).*

Em um trabalho mais recente, Shelby Hunt e Robert Morgan (1995) afirmam que a orientação de mercado não é a mesma coisa nem uma forma diferente nem a implementação do conceito de marketing. Ao contrário, *deve ser conceitualizada como suplementar ao conceito de marketing*. Os autores propõe que a orientação de mercado seja considerada um tipo de *modelo de organização* que, se adotado e implementado pode, ao longo do tempo, ser absorvido culturalmente pela organização. Ela seria, assim, intermediária entre a estratégia do negócio e a filosofia cultural dominante do negócio.

Pesquisadores como Narver & Slater (1990), Jaworski & Kohly (1993), Balakrishnan (1996), Avlonitis & Gounaris (1997) desenvolveram estudos práticos sobre o impacto da orientação de mercado ou de alguns de seus aspectos sobre os resultados das organizações. Estes estudos, conduzidos em vários países e setores de atividade, constataram que *as organizações com orientação de mercado superior apresentam*

*sistematicamente desempenho superior às demais.*

Com base em seus estudos experimentais, tanto Jaworski & Kohli (1993) quanto Narver & Slater (1990), afirmam que *a orientação de mercado de um negócio é um importante determinante de seu desempenho e rentabilidade, independentemente da turbulência do mercado, da intensidade da concorrência e da turbulência tecnológica do ambiente em que a empresa opera.*

Mais ainda, como a orientação de mercado é intangível, não pode ser comprada, tem estrutura socialmente complexa, tem componentes intimamente interconectados e torna-se mais efetiva ao longo do tempo, ela pode gerar vantagem competitiva sustentada e um desempenho financeiro superior a longo prazo.

Segundo George Day (1990), para tornar-se dirigida pelo mercado, uma organização terá que trabalhar em quatro dimensões interligadas: (1) *crenças e valores compartilhados*, (2) *estruturas e sistemas organizacionais*, (3) *processos de desenvolvimento de estratégias* e (4) *programas de suporte*. O trabalho adequado nestas quatro dimensões gerará uma superior habilidade no conhecimento e satisfação dos consumidores, a mais sustentável de todas as vantagens competitivas, porque exige muito tempo para ser desenvolvida e é muito difícil de imitar.

Tem-se assim uma série de comprovações experimentais da influência positiva do orientação de mercado no desempenho das organizações (e conseqüentemente no seu sucesso) e um amplo detalhamento sobre o significado e a forma de adoção desta orientação na prática, o que não ocorre com nenhum dos demais modelos anteriormente analisados. Também não existem as limitações constatadas nos demais modelos. Pode-se portanto aplicar o conceito, verificando o real estágio de orientação de mercado atingido pelas organizações componentes de qualquer setor da indústria nacional.

## Estudo de Caso

Entrevistas pessoais em profundidade, realizadas diretamente pelo autor, com os responsáveis gerais de marketing ou diretores da Usiminas, Cosipa e CSN constituíram a base das informações no presente estudo. Foram conduzidas na forma de conversas com questões abertas, com questionário estruturado, procurando obter fatos e comentários pessoais sobre os eventos em análise.

Estatísticas e observação pessoal complementaram as informações obtidas nas entrevistas pessoais. Também foram consideradas as informações obtidas em recente pesquisa com uma amostra representativa dos principais clientes das siderúrgicas em análise, identificando a situação atual e a evolução dos aspectos de imagem e competitividade que os clientes reconhecem. Assim foi possível confrontar as visões interna e externa do processo evolutivo pós-privatização.

Para a elaboração do instrumento de pesquisa, dividimos os aspectos operacionais da orientação de mercado, segundo os diversos autores, em cinco temas, cada um deles correspondendo a uma página do questionário:

1. Crenças e Valores
2. Organização
3. Sistema de Informações
4. Planejamento
5. Desenvolvimento

Em cada página, as questões procuraram cobrir todos os principais aspectos referentes ao tema. Acrescentou-se uma página para um questionamento geral sobre o impacto da privatização na empresa.

Naturalmente, por tratar-se de um estudo de caso, sem preocupações amostrais, as conclusões não podem ser generalizadas para todo o setor siderúrgico brasileiro, restringindo-se sua validade ao segmento de aços planos comuns, cuja produção está concentrada nas empresas pesquisadas.

## CONCLUSÕES: A SIDERURGIA BRASILEIRA E A PRIVATIZAÇÃO

Embora mudanças na área comercial já estivessem ocorrendo antes da privatização, devido à demanda de maior competitividade, elas foram aceleradas com o advento desta, devido à própria forma como a mente privada analisa os negócios e à necessidade de negociar e de diferenciar-se. Os principais efeitos visíveis na área comercial foram o enxugamento das estruturas, a implantação e/ou fortalecimento dos departamentos de marketing e a redução ou eliminação das *trading companies* intermediárias nas exportações.

Na realidade, houve uma *mudança de foco, de produção para comercial*. A partir da privatização foram introduzidos a classificação de clientes, apuração do custo de atendimento, segmentação de mercado, agregação de valor, tudo baseado em novos sistemas de informações e novos métodos de planejamento. Mudou a própria postura empresarial, com um maior comprometimento das pessoas e um aproveitamento superior dos recursos disponíveis.

Também a partir dela os investimentos em P&D e automação de equipamentos cresceram e foi obtido um nível de relacionamento superior com os clientes, através do desenvolvimento de produtos específicos para atender suas necessidades.

Não se pode dizer que as empresas analisadas já tenham desenvolvido uma efetiva orientação de mercado, mas o estudo comprovou que, mesmo desconhecendo o conceito, todas estão caminhando para sua implementação e que pelo menos uma delas já apresenta evolução significativa nos cinco aspectos avaliados (cultura, organização, sistema de informações, desenvolvimento e planejamento). Esta empresa, inclusive, já adotou uma estratégia de agregação de valor para o cliente, que vem produzindo excelentes resultados.

Nesta avaliação, o modelo conceitual adotado mostrou-se válido, pela facilidade e clareza com que os entrevistados entenderam as questões colocadas, e pela confirmação de que os aspectos discutidos eram efetivamente os mais importantes

para retratar a evolução comercial das empresas. Assim, ele poderá ser utilizado para outras empresas e setores, permitindo inclusive, com pequenos ajustes, a obtenção de índices representativos do grau de orientação de mercado atingido.

A destacar que nenhum dos entrevistados, mesmo questionados a respeito, relacionou ações envolvidas nas mudanças que estão ocorrendo em suas áreas comerciais que já não estivessem incluídas no instrumento utilizado. As ações relacionadas neste estudo para a implementação do conceito de orientação de mercado mostraram-se assim, na prática, abrangentes e completas.

Como as pesquisas realizadas, e já reportadas neste trabalho, comprovam que a orientação de mercado é o principal determinante do desempenho empresarial, pode-se esperar que as empresas mais avançadas na sua implementação apresentem melhor desempenho. Este efeito não é transparente nos resultados financeiros, afetados também por outros fatores, mas a consequência dos esforços desenvolvidos na direção correta pode ser avaliada pelo julgamento dos principais envolvidos: os clientes.

Este julgamento foi expresso em recente pesquisa, realizada pela FIA - USP, com 134 empresas consumidoras de aço carbono plano, de 13 diferentes setores de atividade e localizadas em 6 estados, através da avaliação da competitividade dos três grandes fornecedores. *A competitividade, resultado da média ponderada das notas atribuídas pelos clientes a cada fornecedor, nos principais fatores considerados para a decisão de compra, embora variável com os tipos de clientes, mostrou, na média geral, clara aderência com o estágio de orientação de mercado atingido por cada empresa avaliada.*

## BIBLIOGRAFIA

- AMIT, R.; SCHOEMAKER P. J. H. (1993) Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*. (January), p. 33-46.
- ARTHUR D. LITTLE Corporation (1992), Executive Caravan TQM Survey Summary, *Private Correspondence dated October 15.*
- AVLONITIS, George J.; GOUNARIS, Spiros P. (1997). Marketing Orientation and Company Performance. *Industrial Marketing Management*, vol. 26, p. 385-402.
- BALAKRISHNAN, Subra (1996). Benefits of Customer and Competitive Orientations in Industrial Markets. *Industrial Marketing Management*, vol. 25, p. 257-269.
- COYNE, Kevin P. (1986). Sustainable Competitive Advantage: What It Is And What It Isn't. *Business Horizons*, (January, February), p. 54-61.
- DAY, George S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, vol. 58 October 1994, p. 37-52.
- DAY, George S. (1990) *Market-Driven Strategy*. New York: The Free Press.
- DAY, George S.; WENSLEY, Robin (1983). Marketing Theory with Strategic Orientation. *Journal of Marketing*. vol. 47(Fall), p. 79-89.
- DRUCKER, P. A. (1950). *Business Week 1086* (June 24), p. 30-36
- DRUCKER, P. A (1954). *The Practice of Management*. NY: Harper & Row.
- GALE, Bradley T. (1996). *Gerenciando o Valor do Cliente*. São Paulo: Ed. Pioneira.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation; *Harvard Business Review*, May-June
- HRADESKY, John L. (1995). *Total Quality Management Handbook*. New York: McGraw Hill.
- HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competititon. *Journal of Marketing*, vol. 59 (April), p. 1-15.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE SIDERURGIA (1997) Relatório Anual.
- ITAMI, Hiroyuki; ROEHL, Thomas W. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. London: Harvard University Press.
- JAWORSKI, Bernard J. e KOHLI, Ajay K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*. (July), p. 53-70.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research, Propositions and Managerial

- Implications. *Journal of Marketing*. (April), p. 1-18.
- LAMBIN**, Jean Jacques (1989). *Le Marketing Strategique*. Paris: Mc Graw Hill.
- LEVITT**, Theodore (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, (July-August), p. 24-47.
- MARKETING SCIENCE INSTITUTE** (1990). Research Priorities 1990-1992: A guide to MSI Research Programs and Procedures, *Massachusetts: Marketing Science Institute Publications*.
- METAL BULLETIN** (1996) *London Metal Exchange*, Inglaterra, Julho 1996
- MILES**, R.; **SNOW**, C. (1986). Network Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*. (Spring). p. 62-73.
- NARVER**, John C. e **SLATER**, Stanley F. (1990). The Effect of a Marketing Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. (October), p. 20-35. *Industrial Marketing Management* 17, 263-272.
- PETERAF**, Margaret A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 179-191.
- PETERS**, Thomas J.; **WATERMAN**, Robert H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- PORTER**, Michael E. (1991). Towards A Dynamic Theory Of Strategy. *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 95-117.
- POWELL**, Thomas C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, vol. 16, p. 15-37.
- PRAHALAD**, C. K.; **HAMEL**, Gary (1990). The Core Competence of the Corporation. *HBR* (May-June)
- REED**, R.; **DE FILLIPPI**, R. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 15, p. 88-102
- RODRIGUES**, Lino N. (1997). *Aço Carbono Plano: Características e Competitividade*, Pesquisa FIA-USP (dezembro).
- SHAPIRO**, Benson P. (1988). What the Hell is Market Orientated?. *Harvard Business Review* (November-December), p. 119-125.
- STALK**, George; **EVANS** Phillip; **SHULMAN** Lawrence E. (1992). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*. (March-April), p. 57-69.
- STIGUM**, Bernt P.; **STIGUM**, Marcia L. (1973), *Economia*, São Paulo: Ed. Edgard Blucher.
- TREACY**, Michael; **WIERSEMA**, Fred. (1995). *The Discipline of Market Leaders*. New York: Addison Wesley.
- WALTON**, M. (1986), *The Deming Management Method*, New York: Pedigree.
- WEBSTER**, Frederick E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*. (October), p. 1-17.
- WEBSTER**, Frederick E. (1994). *Market-Driven Management*. New York: J. Wiley.