

## O Composto de Marketing de Serviços Industriais Aplicado no Transporte Marítimo

**Autoria:** Fernando Ribeiro dos Santos, Léo Tadeu Robles, Marisa Nobre

### Resumo

O estudo aborda as características do Marketing de Serviços Industriais, especificamente para a prestação de serviços de transporte marítimo de longo curso sob o ponto de vista do prestador de serviços, tendo como base pesquisa bibliográfica e estudo de caso de armador operando carga containerizada no Porto de Santos. O Porto de Santos se justifica por sua preponderância no transporte marítimo de produtos brasileiros, com base no valor das mercadorias e pelo papel que desempenha nas rotas e linhas marítimas que servem a América do Sul. A prestação de serviços foi analisada determinando-se as especificidades do composto de Marketing de modo a compreender a atividade que, nos últimos anos, vem passando por transformações profundas, tanto institucionais como de mercado. Além disso, o que se constata no país é o crescimento intenso da atividade e um acirramento das condições de competição. A presença de grandes empresas armadoras e sua participação no comércio internacional brasileiro indicam um composto de Marketing sofisticado e que tem como estratégia a prestação de serviços integrados, ampliando produtos/serviços para o conceito de logística integrada. O estudo indica ainda a necessidade de se aprofundar a pesquisa acadêmica sobre o tema, principalmente na abordagem de gestão de negócios.

### 1. Introdução

O transporte marítimo de longo curso tem sido, é e será o modo de transporte mais importante no comércio mundial de mercadorias. Setor intensivo de capital, nos últimos anos vem apresentando mudanças radicais, tanto do ponto de vista institucional como da sua estrutura de mercado. Esse fenômeno se apresenta no mundo e no Brasil e mostra-se relevante ao se configurar o esforço nacional de inserção competitiva no concerto do comércio internacional de mercadorias.

Essas transformações abarcaram também a consolidação do contêiner como embalagem genérica para as cargas gerais e os navios porta-contêineres dominando o transporte desse tipo de carga. A tecnologia avançou tanto no sentido embarcado como nos terminais, equipamentos de manuseio e sistemas de informação potencializando e realizando o conceito de integração logística.

O estudo analisa o mercado de transporte de carga containerizada com base em pesquisa bibliográfica e estudo de caso de armador internacional operando no Porto de Santos, principal porto brasileiro na movimentação desse tipo de mercadoria.

A análise foi desenvolvida tendo em vista o enquadramento da prestação de serviços de transporte marítimo de carga containerizada na tipologia de Marketing de Serviços, mais especificamente de Serviços Industriais sob o ponto de vista do embarcador. Dessa forma, estudou-se o composto de Marketing *Business to Business (B2B)*, baseando-se nos componentes, propostos por Barroso de Siqueira (2005), adaptados para as características do setor estudado e das entrevistas realizadas.

A conclusão foi de seu enquadramento na tipologia proposta e com a constatação da importância das relações *B2B*, a indicação da relevância do tema e da necessidade da pesquisa acadêmica da área de gestão de negócios se aprofundar nesse setor estratégico para as empresas voltadas para o comércio exterior e para o país em sua estratégia de inserção competitiva no mercado globalizado.

## 2. Objetivos

Esse estudo busca caracterizar o composto de Marketing de Serviços aplicado no transporte marítimo de longo curso de carga containerizada, num contexto de Marketing *Business to Business (B2B)*, focalizando-se explicitamente a visão dos prestadores de serviços. Pretende-se contribuir para entendimento das características da ação de Marketing nesse setor, o qual, no Brasil, poucas vezes, tem merecido atenção na literatura acadêmica e empresarial a despeito de sua importância vital para a inserção competitiva do País no comércio internacional.

A questão básica proposta foi a de análise das características de que se reveste o composto de Marketing de Serviços Industriais aplicado no transporte marítimo, no contexto do Marketing *Business to Business (B2B)*, na visão das empresas prestadoras desses serviços.

## 3. Metodologia e Justificativa do Tema

O estudo, quanto aos fins, pode ser classificado como exploratório e quanto aos meios, estudo de caso e pesquisa bibliográfica (VERGARA, 2000). Essa abordagem metodológica foi referenciada a pesquisa bibliográfica realizada em publicações acadêmicas e especializadas sobre economia marítima, mais especificamente sobre o mercado de transporte marítimo de longo curso, focalizando-se o ponto de vista dos armadores internacionais operando no Brasil. A pesquisa foi completada por buscas na *Internet*, a sítios dedicados, e pela realização de entrevistas abertas semi-estruturadas junto a profissionais ligados a um armador internacional operando navios porta-contêineres no Porto de Santos.

Entende-se por economia marítima, o estudo de todas as atividades ou efeitos que acontecem no contexto marítimo, ou seja, o mercado de fretamento de navios e contratação de tripulações; o transporte marítimo de cargas e passageiros; a intermodalidade e os mercados de outras tecnologias marítimas novas e emergentes (STOPFORD, 2004).

Este estudo, considerado como exploratório ao ser realizado em área na qual há pouco conhecimento sistematizado e acumulado (VERGARA, 2000), tem como base um estudo de caso enquadrado na tipologia proposta por Yin (2005) e justificado pela relativa recentidade da atuação extensiva dos armadores internacionais no Brasil e pela pouca ou quase inexistência identificada de estudos que tratem o tema na visão de sua gestão e, particularmente, na identificação do composto (*mix*) de Marketing de serviços do setor de transporte marítimo *Liner*<sup>1</sup>.

Nos últimos vinte anos, a marinha mercante brasileira passou por uma modificação institucional profunda (ver Quadro 1), no qual se destaca o fim da obrigatoriedade do uso de navios de bandeira nacional, a abertura dos portos brasileiros para quaisquer navios e a extinção das conferências de fretes controladas pelo Governo. Essa abertura, ocorrida também no nível mundial, fez com que se alterassem as condições de oferta, se caracterizasse o setor como de acentuado nível de competição e, nos últimos anos, por um crescimento expressivo, em consequência da evolução do comércio exterior. Essas condições podem explicar por que, no Brasil, se constata pouca existência de estudos de abordagem gerencial para a atividade, embora se apresentem pesquisas e trabalhos relativos a temas operacionais e de engenharia.

1986	2006
Sistema fechado	Sistema aberto
Conferência de fretes controlados pelo Governo	Fim das conferências
Portos fechados para empresas não conferenciadas	Abertura completa dos portos para quaisquer navios
AFRMM <sup>2</sup> – alíquota de 50% nas cargas de importação	Alíquota de 25%. Isenção de diversas cargas
Diversas cargas prescritas para navios brasileiros	Poucas cargas prescritas
25% de fundo perdido na construção de navios	Fim do subsídio à construção

Quadro 1 – Ambiente Funcional da Marinha Mercante Brasileira

Fonte: Adaptado de BNDES (1997)

A utilização do método do estudo de caso, como se sabe, não permite a generalização dos resultados para toda a população, mas sim, a possibilidade de replicação literal (resultados similares) ou a teórica (resultados contrários por razões previsíveis) (YIN, 2005). A unidade de análise considerada foi um armador internacional operando no Porto de Santos. O critério de escolha foi intencional, tendo em vista a conveniência e possibilidade dos pesquisadores de acesso aos dados e informações. Nesta pesquisa foi utilizado o método de entrevistas em profundidade por meio da aplicação de roteiro de perguntas semi-estruturado e não-disfarçado, junto a profissionais da área de Marketing e Vendas do armador contatado.

O período de realização das entrevistas foi de novembro de 2005 a janeiro de 2006. Realizaram-se cinco sessões com duração média de duas horas, optando-se por não gravar as entrevistas, tomando-se notas a fim de não inibir os respondentes, que se mostraram preocupado com o caráter confidencial das informações prestadas. Da mesma forma, foi solicitada aos pesquisadores a não identificação da empresa e o comprometimento do uso estritamente acadêmico das informações obtidas.

#### 4. Fundamentação teórica

Este estudo aborda as características do mercado de serviços de transporte marítimo de longo curso ou internacional, na sua classificação de Marketing de Serviços e a aplicação do composto de Marketing de Serviços Industriais baseou-se no conceito de Marketing *Business to Business (B2B)*, pois suas relações de troca são realizadas por transações entre organizações, na tipologia de Marketing também conhecida por Marketing Industrial, Organizacional, Empresarial ou *B2B*. O foco foi a visão dos prestadores de serviços, não se abordando as questões relativas à satisfação dos consumidores/usuários, sem dúvida, importante, mas exigindo um estudo diferente.

##### 4.1. Mercado de serviços de transporte marítimo de longo curso

A prestação de serviços de transporte marítimo de longo curso está inserida no setor de serviços, pois, conforme Grönroos (2003, p. 13) “funções de serviço compõem a área central de empresas como bancos, companhias de seguro, empresas de transporte [...]” sendo que o transporte marítimo se caracteriza por sua relevância no processo logístico de movimentação de mercadorias.

O transporte aquaviário navega em águas profundas (mares e oceanos) e/ou águas interiores (rios e lagos) sendo que a maior capacidade volumétrica por viagem dos navios, principal equipamento de transporte, faz com que se torne o principal modal utilizado no comércio entre as nações. Segundo Kumar e Hoffman (2002) “o volume do transporte projetado para 2002 obedecia a seguinte distribuição (em toneladas métricas): transporte aéreo com 0,2%, outros com 34,4%, e o transporte marítimo com 65,4%”. Boile *et al.* (2006) afirmam que em a carga transportada via marítima passou de 6.000 bilhões de toneladas métricas em 1965 para mais de 25.000 bilhões de toneladas métricas em 2003.

No Brasil, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, em 2005, 95,2% das exportações em peso e 81,8% em valores foram realizadas por via marítima (AliceWeb, 2006).

Estudo da *Organization for Economic Co-operation and Development (OCDE, 2004)* apresenta que o desenvolvimento e o crescimento do tráfego marítimo estão associados a uma série de fatores, a saber, a movimentação de cargas decorrentes da demanda e da liberação dos negócios internacionais; os aperfeiçoamentos técnicos dos navios e dos terminais portuários e as economias de escala fortalecidas pela containerização.

Segundo Drucker (2003):

a containerização das cargas foi a profunda mudança ocorrida nos negócios do transporte marítimo. O contêiner, não surgiu de uma tecnologia qualquer, mas sim

de uma nova percepção do ‘navio cargueiro’. Esta inovação, quase quadruplicou a produtividade dos cargueiros marítimos de carga geral e, provavelmente, salvou a marinha mercante. Sem ela, a extensão do comércio mundial nos últimos 40 anos – o maior crescimento dentre as mais importantes atividades econômicas, jamais registrado não poderia possivelmente ter ocorrido.

Desse modo, o contêiner se apresenta como equipamento essencial na movimentação de mercadorias, e no comércio internacional representa a dimensão física da globalização, pois alcança as mais diversas bases territoriais, movimentando e distribuindo mercadorias unitizadas, aumentando a produtividade e a economicidade do manuseio de cargas gerais, implicando em agilidade e flexibilidade ao encontro do conceito de logística integrada, conforme apresentam Bowersox, Closs e Cooper (2006).

O mercado de serviços de transporte marítimo de longo curso pode ser classificado por tipos: de navio, de carga e de mercado.

Quanto ao tipo de navio, têm-se navios de carga geral (solta ou unitizada), navios tanque (líquidos ou gasosos), navios de passageiros, navios ro-ro (*Roll-on Roll-off* – navios que transportam carros e outros veículos automotores), navios multi-propósito (mais de um tipo de carga) e, navios graneleiros (grãos agrícolas e minério) dentre outros.

Os tipos de carga podem ser classificados em: geral (unitizada ou solta) e granéis (sólidos ou líquidos). Carga geral é entendida como sendo aquela transportada solta ou unitizada em paletes ou contêineres, sendo que os granéis sólidos, atualmente, podem assumir a condição de carga geral ao serem embalados (por exemplo, em *big bags*) e, assim containerizados.

Quanto ao tipo de mercado o transporte marítimo está estruturado em três modalidades de prestação de serviços: *Liner Operations* ou *Liner Shipping* (operadores de linhas regulares) são aqueles que obedecem a um itinerário predeterminado e repetitivo (rotas) com portos e escalas fixas (STOPFORD, 2004). O *Liner* tem sua receita dependente da qualidade do serviço oferecido, que está atrelado aos fatores frequência, *transit time* (tempo de viagem), e segurança no transporte dentre outros (RONEN, 2002).

*Tramp shipping*, em linguagem marítima, significa navio independente sem linha regular de navegação, navio a frete. Esses navios têm um mercado de frete próprio e modalidades de afretamento específicas, envolvendo a contratação do navio por período, por viagem e as condições de sua equipagem. Esses navios estão voltados para a movimentação de mercadorias a granel.

*Industrial operations* dizem respeito a navios de propriedade dos embarcadores e da carga (RONEN, 2002). A decisão de frota própria está ligada às especificidades da mercadoria (granel líquido, petróleo, por exemplo) ou estratégia da empresa de domínio completo da cadeia logística (p. ex.: suco de laranja refrigerado a granel).

Este artigo aborda o navio porta-contêiner, que opera com carga geral unitizada, no que se denomina como mercado *Liner*. Esse segmento do transporte marítimo representa 30% da quantidade transportada, via marítima, correspondendo a 80% do valor total das cargas movimentadas por mar em 2000 (CARIOU, 2003). Apesar de representar apenas 30% da quantidade, sua importância se dá pelo valor, que representa 80% deste modal de transporte. Boile *et al.* (2006) apontam o crescimento deste mercado, em TEUs<sup>3</sup>, que passou de 16 milhões em 2001 para 18,8 milhões em 2004 e com projeções de 21 milhões para 2005 e 23,2 milhões de TEUS para 2006.

O mercado intensivo em capital tem como objetivo preponderante maximizar lucros por unidade de tempo, buscando produtividade dos equipamentos e retorno dos investimentos e menos a minimização de custos. Dessa forma, o *Liner* busca operar em rotas e tem sua oferta de navios adequada às condições de tamanho do mercado, aos lotes de comercialização, às condições dos terminais portuários (berços, equipamentos, tarifas, produtividade, etc) e às

características dos portos passíveis de escala (profundidade do canal de acesso, tempos de espera e de manuseio das cargas, legislação, taxas portuárias, dentre outros).

#### 4.2. Marketing de Serviços Industriais

A *American Marketing Association* (AMA, 2005) define Marketing como o processo de planejar e executar a criação, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

A troca, conceito central de Marketing, envolve a obtenção de um produto (bens ou serviços) desejado de alguém oferecendo algo em troca e sua efetivação depende de as partes concordarem com os termos, pois a troca é um processo de criação de valor. Quando se chega a um acordo, ocorre uma transação, a troca de valores entre as partes (KOTLER e KELLER, 2006, p. 5).

Serviços são processos compostos por uma série de atividades nas quais vários tipos diferentes de recursos (inclusive materiais) são utilizados, muitas vezes com interações diretas com os clientes de modo a encontrar solução para seus problemas (GRÖNROOS, 2003, p. 67). Os serviços possuem características específicas, a saber: Intangibilidade, Inseparabilidade, Variabilidade, Perecibilidade e Não-propriedade, conforme tratam Baker (2005, p. 420-3); Hutt e Speh (2002, p. 283-5); e Kotler e Armstrong (1995, p. 456). O Quadro 2 apresenta as características básicas dos serviços industriais, descrito por Barroso de Siqueira (2005, p. 17).

Características	Serviços industriais
Tipo de consumidor	Consumidor institucional
Número de compradores	Grande número e dispersos ou pequeno número e concentrados
Demanda	Derivada dos bens industriais ou originária dos bens de consumo
Comportamento na compra	Com base no desempenho
Produto	Intangível
Embalagem	Inexistente
Armazenagem e estocagem	Inexistente
Homogeneidade do produto	Nem sempre é possível
Requisição de patentes	Não se conhece patente de serviços
Distribuição	Em geral, não há distribuição, a produção e o consumo são praticamente instantâneos.
Composto de promoção	Venda pessoal é importante, propaganda é um apoio.
Promoção e exposição de produtos e serviços	Os serviços não podem ser expostos

Quadro 2: Características dos serviços industriais

Fonte: Adaptado de Barroso de Siqueira (2005, p. 17).

Quando tratada a natureza da demanda do transporte marítimo, o primeiro assunto que se sobressai é a movimentação da carga em torno do mundo. Stopford (2004, p. 115) resume do ponto de vista econômico o mercado de transporte marítimo, conforme mostra o Quadro 3.

Demanda	Oferta
Economia mundial	Frota mundial
Comércio de mercadorias por mar	Produtividade da frota
Distância média das viagens	Construção de navios
Eventos políticos	Perdas e Demolições
Custo do transporte	Tarifas de frete

Quadro 3: 10 variáveis no mercado marítimo

Fonte: Adaptado de Stopford (2004, p. 115).

Para os clientes, o transportador é um prestador de serviço. As companhias de navegação oferecem serviços específicos de acordo com as necessidades dos seus clientes,

envolvendo uma gama diversificada de fatores sendo os mais importantes: preço, velocidade, segurança e confiabilidade (STOPFORD, 2004, p. 10), ou seja:

- O preço é sempre importante, mas na sua composição, os embarcadores dão ênfase ao local de destino;
- A velocidade, incluindo tempos de carga e descarga e o em trânsito, da carga de alto valor agregado;
- A segurança (perdas ou acidentes em trânsito); e
- A confiabilidade, pois com as crescentes exigências logísticas, por exemplo, o processo *just-in-time*, sistemas de controle de inventários e a confiabilidade no transporte têm se mostrado significativos. Alguns embarcadores propõem-se a pagar um pouco mais por serviços que garantam a operação no tempo e a consistência dos serviços tal como propostos.

“Empresas de transporte oferecem dois serviços principais: movimentação de produtos e armazenamento dos produtos” (BOWERSOX, CLOSS, COOPER, 2006, p. 274). Os serviços de transporte têm na sua intangibilidade, a proposta de realizar a realocação de produtos tangíveis. Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2006, p. 72) “para o Marketing ser bem-sucedido, produtos e serviços devem estar disponíveis para os clientes”, agregando-se valor aos clientes, tendo em vista as quatro utilidades econômicas: forma, posse, tempo e lugar. Os serviços de transporte atendem as utilidades de tempo e lugar, significando que as empresas de serviços de transporte precisam “garantir que o produto esteja disponível quando e onde desejado pelos clientes” (BOWERSOX, CLOSS, COOPER, 2006, p. 72-3).

O Quadro 2 apresentou, que os serviços não podem ser expostos, porém, no caso do transporte marítimo, a frota, regularidade e as rotas fazem com que os serviços se tornem tangíveis, ou seja, não são expostos, mas sim demonstrados.

No mercado *Liner*, depara-se ainda a contradição com a questão da embalagem inexistente, pois, para o serviço (ver Quadro 2) e para atingir seu proposto a carga deve estar unitizada em contêineres, que para os embarcadores apresentam características de embalagem enquanto que para o transportador marítimo de equipamento – o contêiner – que atende as exigências operacionais de realização do serviço de transporte, como constatam Bowersox, Closs e Cooper (2006, p. 336, grifo do autor): “quando embalagens secundárias são agrupadas em unidades maiores, essa combinação é conhecida como **containerização** ou **unitização**”.

O Marketing de Serviços de transporte marítimo trata, basicamente, da venda de espaços no navio, que tem por atribuição (finalidade) ser o condutor de bens (mercadorias) que estarão unitizados em contêineres (equipamentos dos navios), mas essa transação somente será possível ao se conceber um pacote de serviços, em que interagem, armadores, operadores portuários e outros agentes facilitadores da concepção e prestação de um conceito ampliado de serviços.

Interessante refletir pela visão do Marketing o papel dual do contêiner – equipamento e embalagem, pois quando se vende espaço em navio, tem que se ter uma disponibilidade de um contêiner vazio adequado às características intrínsecas da mercadoria a movimentar e que precisa estar disponível para o embarcador em um intervalo de tempo que permita a unitização da carga, sua liberação aduaneira e transporte até o terminal especializado no porto de embarque para que então se inicie o serviço de transporte marítimo.

#### 4.3. O Composto de Marketing de Serviços Industriais

Para Barroso de Siqueira (2005) “produtos e serviços industriais diferem dos bens de consumo em uma série de particularidades”, como concentração geográfica dos compradores, alto volume da quantidade comprada, demanda flutuante e derivada da venda de bens de consumo, os canais de distribuição tendem a ser mais curtos, prevalecendo uma racionalidade

maior no processo de compras (necessidades objetivas) e o papel da equipe de vendas é imprescindível (BARROSO DE SIQUEIRA, 2005; WESTWOOD, 1996).

**Composto de Marketing de Serviços Industriais = (Pq, Pl, S, A, C, Pr, D, V, Pi)t**

Variáveis de Decisão do Marketing de Serviços Empresariais	Decisões a Considerar
Pesquisa de Mercado (Pq)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Levantamento de dados secundários – Comércio Exterior</li> <li>▪ Levantamento de dados primários – Comércio Exterior e Economias regionais</li> </ul>
Planejamento de Marketing (Pl)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análise dos ambientes externo e interno – Nacional e Mundial</li> <li>▪ Análise da concorrência – Modal e Setorial</li> <li>▪ Estimativas das demandas atual e futura</li> <li>▪ Segmentação dos mercados – Regionais e Rotas</li> <li>▪ Seleção dos mercados-alvo a atender – Regionais e Rotas</li> <li>▪ Diferenciação e posicionamento competitivo</li> <li>▪ Planejamento dos mercados-alvo a cultivar e fixação de atribuições, prazos e custos</li> </ul>
Serviços Industriais (S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipos de serviços industriais – Ampliação dos serviços prestados</li> <li>▪ Tecnologia dos serviços industriais e logísticos</li> <li>▪ Marcas</li> <li>▪ Garantias</li> <li>▪ Prazo de execução</li> <li>▪ Assistência ao cliente</li> <li>▪ Certificações ISOs</li> </ul>
Acessibilidade dos Serviços Industriais (A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Materializar a tangibilidade dos serviços por meio de elementos concretos como impressões de visitas a instalações e demonstração de equipamentos</li> <li>▪ Qualidade e quantidade dos recursos humanos da empresa ofertante</li> <li>▪ Tecnologias e processos</li> <li>▪ Parque de máquinas e equipamentos</li> <li>▪ Escritórios, edifícios e instalações</li> <li>▪ Serviços extras oferecidos – p. ex.: rastreamento <i>online</i> de cargas</li> </ul>
Comunicação Pessoal (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Treinamento em Marketing e comunicação (atendimento ao público) para os funcionários de todos os níveis organizacionais</li> <li>▪ Venda pessoal – perfil do vendedor técnico: consultoria técnica, treinamento para negociações técnico-comerciais, atendimento ao cliente; manutenção de relações com o cliente</li> <li>▪ Implantação de <i>sites</i> de acesso personalizados aos clientes</li> </ul>
Preços (Pr)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinação de preços</li> <li>▪ Políticas de volume, regularidade, exclusividade e outras</li> <li>▪ Financiamento e crédito</li> </ul>
Distribuição (D)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Localização</li> <li>▪ Logística: serviços próprios ou de parceiros</li> <li>▪ Relação de parcerias e <i>joint-ventures</i> com empresas do setor</li> </ul>
Venda de Serviços (V)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Venda direta</li> <li>▪ Venda eletrônica</li> <li>▪ Representantes</li> <li>▪ Negociação de contratos</li> <li>▪ Atividades ligadas ao processamento de ordem e fluxo de informações, serviços ao cliente para tornar mais acessível a oferta</li> <li>▪ Administração das relações com o cliente – atendimento ao cliente em longo prazo</li> </ul>
Promoção Institucional (Pi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propaganda direta: jornais, revistas técnicas, mala-direta, catálogos, brindes, marcas, distintivos na lapela dos funcionários</li> <li>▪ Propaganda indireta – palestras, seminários, visitas a clientes</li> <li>▪ Relações públicas – interna e externa (contato com associações técnicas e profissionais e com as comunidades)</li> <li>▪ Publicidade – relações com os meios de comunicação e difusão de material técnico</li> <li>▪ Promoção de vendas – feiras, exposições, convenções e representantes</li> </ul>

▪ TeleMarketing
-----------------

Quadro 4: Composto de Marketing de Serviços Industriais  
 Fonte: Adaptado de Barroso de Siqueira (2005, p. 58-60)

Barroso de Siqueira (2005) propõe alterações ao Composto de Marketing tradicional de McCarthy (1976); com as quais as variáveis controláveis de Marketing, ou seja, os 4 Ps (*Product, Pricing, Place, Promotion* – Produto, Preço, Distribuição e Promoção), serão chamadas de variáveis de decisão ou variáveis controláveis do Marketing e todas estariam relacionadas ao tempo de validade das decisões (t). O Quadro 4 apresenta as alterações propostas por Barroso de Siqueira (2005) adaptadas para o setor de transporte marítimo.

#### 4.4. O Composto de Marketing de Serviços Industriais Aplicado no Transporte Marítimo: Estudo de Caso

As entrevistas realizadas e o levantamento e análise da bibliografia identificada serviram de base para a apresentação do composto de Marketing de Serviços Industriais aplicado no transporte marítimo de longo curso na caracterização do estudo de caso adotado.

A Figura 1 apresenta o organograma simplificado do armador pesquisado, destacando-se a área de Marketing. A alta administração (*Board of Directors*) apresenta três grandes áreas: Administração Financeira; Marketing e Serviços; e Logística e Operações. A área de Marketing é dividida em três áreas: *Product Management (PM)*; *Marketing Intelligence (MI)* e Vendas.

O setor de Gerência de Produto – *Product Management (PM)* é dividido por áreas: Europa, América do Sul Leste (Brasil, Uruguai e Argentina), América do Sul Oeste (Chile, Peru, Equador, Colômbia), América do Norte (Venezuela, América Central e Caribe, México, Estados Unidos e Canadá), Austrália e Nova Zelândia, e Ásia. O *PM* tem por atribuições a formação, fixação e acompanhamento dos preços – Departamento de *Pricing*; e a administração da alocação e tráfego de equipamentos (contêineres e navios) – Departamento de *Allocation management*, também conhecido por *Traffic*.

Com mais de cem anos de atividade, o armador pesquisado tem sua matriz no continente europeu, fazendo-se presente, com suas rotas, em todos os continentes. Está entre os principais armadores presentes no Brasil em movimentação de cargas. Possui uma das frotas mais modernas e eficientes do mercado, figurando entre os 20 maiores armadores internacionais (BRS-Alphaliner, 2006).

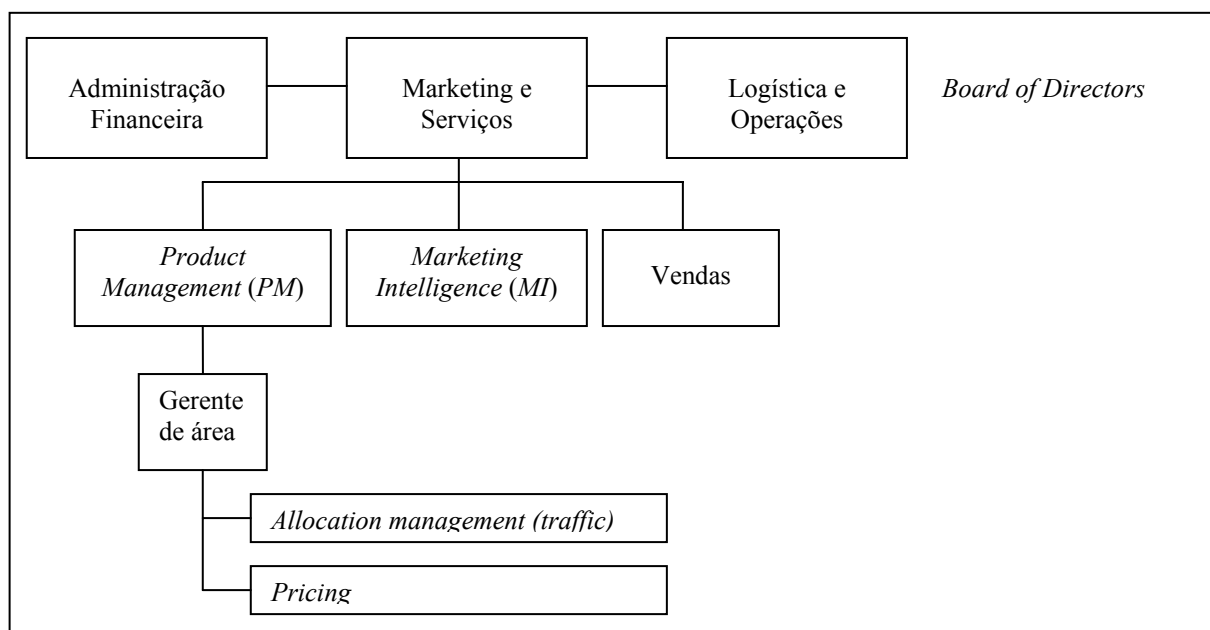


Figura 1: Organograma simplificado com destaque para Marketing

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4.1. Pq – Pesquisa de Mercado

Grönroos (2003, p. 24) afirma que o desafio para as empresas é ser capaz de usar informação e conhecimento para desenvolver serviços mais orientados e agregadores de valor aos clientes, criando ofertas totais de serviços a partir de produtos físicos ou serviços.

O Quadro 3 apresentou os fatores determinantes da demanda de transporte marítimo. Esses fatores adaptados ao mercado nacional poderiam ser descritos como segue:

- Economia mundial. Análise e prospecção da economia da região econômica atendida, ou seja, costa leste da América do Sul, mais detalhadamente, a brasileira;
- Comércio de mercadorias por mar. Determinação das características e perspectivas do comércio internacional de mercadorias passíveis de serem containerizadas;
- Distâncias médias das viagens. Estimativa da Matriz de Origem e Destino das mercadorias expressas em rotas e linhas de transporte, volume de cargas e tipologia de mercadorias;
- Eventos políticos. Previsão de eventos que possam alterar as condições de comercialização, por exemplo, mudanças na política cambial ou legislação aduaneira;
- Custos do transporte. Evolução dos níveis de preço e condições de contratação de prazos e pagamento.

Deve-se notar, conforme verificado na pesquisa realizada que a segmentação de mercado constitui-se estratégia corporativa referenciada às áreas geográficas de atuação do armador, conforme já explicitadas, sendo que as estratégias de Marketing são definidas localmente.

No armador pesquisado é atribuição do *Marketing Intelligence (MI)* gerar conhecimento baseado nos dados obtidos de fontes primárias (equipe de vendas) e secundárias (fornecidos por empresas especializadas no setor: BRS<sup>4</sup> e DATAMAR<sup>5</sup>) com o objetivo de suprir as áreas de negócio da empresa (Vendas e *Product Management*) para, dentre outras atribuições, estimar demandas futuras.

#### 4.4.2. PI – Planejamento de Marketing

O Planejamento de Marketing se baseia em três objetivos: participação de mercado, margem de lucro e posicionamento (KOTLER, 1998). No armador pesquisado, o Planejamento de Marketing parte dos resultados da pesquisa de Marketing e se insere no planejamento global da área (América do Sul Leste) de modo a subsidiar os planos operacionais de dimensionamento e composição da oferta de serviços.

Os estudos de cenários se baseiam no conhecimento gerado por *Marketing Intelligence* na prospecção das correntes do comércio internacional e suas tendências e reatamento à situação local, sendo o *Product Management* local responsável pela segmentação do mercado atendido e seleção dos mercados-alvo, planejando os produtos/serviços a oferecer a seus clientes.

No caso do armador pesquisado, o Plano de Marketing explicita metas de volume de transporte e receita, o posicionamento do produto oferecido e indicadores de desempenho, por exemplo, o primeiro indicador de qualidade utilizado é o *Schedule integrity* (integridade da agenda de escalas do navio).

#### 4.4.3. S – Serviços Industriais

O transporte marítimo pode ser considerado como um tipo de serviço industrial com organização prévia das atividades (rotas, escalas, etc.) e que utiliza equipamentos específicos de unitização (o contêiner) e transporte das cargas (o navio). Uma característica, cada vez mais presente, é que o armador imprime sua marca tanto nos navios como nos contêineres, os quais assumem as características de *outdoors* itinerantes, de modo a tornar tangíveis (por presença evidente) os serviços.

A prestação de serviços se orienta para serviços de logística integrada, estabelecendo-se contratos de parceria para oferta de serviços junto a armadores menores e contratação de exclusividade com operadores portuários. Essa prestação se dá também por meio de empresa subsidiária de operação logística (3PL- *third party logistics provider*) e a contratação de agentes de carga e NVOCCs<sup>6</sup>.

As garantias são referenciadas aos contratos de prestação de serviços, nos quais os prazos e assistência ao cliente são cláusulas específicas. É prática que os maiores armadores de longo curso internacional possuam certificados ISO das normas 9000 e 14000.

#### 4.4.4. A – Acessibilidade dos Serviços Industriais

Os clientes mais importantes são convidados a conhecer os navios, participando de visitas técnicas, além de eventos comemorativos como a inauguração de novas rotas e recepção de novos navios.

A gestão de pessoas é foco de atenção no desenvolvimento de competências para o negócio dadas as características específicas da atividade, buscando-se a excelência na prestação de serviços pelo contínuo aprendizado organizacional. Parcerias e convênios com Universidades são utilizados para este fim.

A tecnologia e os processos são universais requerendo modernização e inovação constantes. O contêiner simboliza a maior transformação tecnológica ocorrida no transporte marítimo de carga de alto valor agregado e sua identificação e rastreamento têm sido o foco dos sistemas de informações logísticas implementados. Os sistemas de informação utilizam recursos de EDI (*Electronic Data Interchange* – troca eletrônica de dados) e Portal de Internet especializado: INTTRA<sup>7</sup>.

O dimensionamento do parque de produção necessário se refere às frotas disponíveis, tanto de navios como de contêineres, sendo que ambos os equipamentos podem ser próprios e/ou fretados (*charter*). Uma prática comum aos armadores é a da troca de espaços em navios (*slot change* e *slot charge*) entre armadores, além dos contratos de *joints ventures* para atendimento de determinadas rotas. Esses contratos de médio prazo têm como base rotas específicas e objetivam otimizar a ocupação dos espaços oferecidos pelos navios, assim como o transbordo de contêineres de navios maiores para menores.

No Brasil, o armador pesquisado, como a maioria dos armadores, tem em escritório central em São Paulo e possui escritórios próprios nos portos em que opera.

Dentre os serviços oferecidos, destacam-se os serviços de logística porta-a-porta e de *booking* (reserva de espaço em navio) por meio do Portal INTTRA. O serviço de logística porta-a-porta é oferecido apenas para alguns clientes especiais, para não competirem com seus clientes que oferecem serviços de soluções logísticas, por exemplo, os NVOCCs. Há uma tendência dos armadores focalizarem os clientes de maior porte e os NVOCCs e os *Freight Forwarders*<sup>8</sup> os de menor.

#### 4.4.5. C – Comunicação Pessoal

No mercado *B2B* “a venda pessoal é condição essencial para o sucesso de qualquer empresa” (BARRETO, 1998, p. 148). Ainda de acordo com Barreto (1998, p. 154) são os vendedores que mantêm o mais amplo processo de comunicação com o mercado, pois de

maneira geral conquistam clientes, exercem o fascínio do poder de venda sobre os mesmos e fixam a marca na sua base de clientes. De acordo com Vaquero (1998, p. 167) “dentro do conceito mais abrangente de comunicação, a venda pessoal tem sido, no Marketing *business-to-business*, uma das ferramentas de maior eficiência e eficácia”.

Não é diferente o mercado de serviços de transporte marítimo, o qual busca profissionais com formação superior (cursos sequenciais, tecnólogos, bacharelados ou pós-graduação) em andamento ou concluída; com fluência verbal e escrita em segunda – e preferencialmente – terceira língua. O armador pesquisado tem acentuada esta característica não só por empregar profissionais com Mestrado (*stricto sensu*) com também por buscar firmar convênios com universidades para cursos de especialização; além disso, faz parte da rotina a realização de treinamentos específicos na área, os quais são, constantemente, oferecidos e exigidos de seus colaboradores.

#### 4.4.6. Pr - Preços

Os preços são determinados, fundamentalmente pelo mercado (demanda e oferta), tem em vista, conforme mencionado, seu caráter altamente concorrencial. Há contratos firmados com os clientes principais, normalmente de vigência anual, sendo, os preços, objeto de reavaliações periódicas. Em geral, cada cliente (embarcador) não compromete mais do que 30 a 40% do seu volume a ser transportado com um armador específico. Foi constatado que existem casos em que se transporta mais do que o acordado anteriormente, mesmo quando no contrato os volumes acertados serem menores (para evitar multas por quebra de contrato).

Os contratos levam em conta: peso e volume da mercadoria, rotas utilizadas (origem/destino), se são clientes globais, tipos de mercadoria, volume a ser embarcado e volume por embarque (no período) e a regularidade (frequência).

A formação dos preços considera o custo de reposicionamento do contêiner (desbalanceamento), o custo do equipamento (manutenção e reparos), o custo da movimentação portuária (*handling*). No entanto, a precificação final se constitui numa condição de mercado, buscando o armador, metas de margens fixadas corporativamente.

Os prazos para pagamento são, normalmente, à vista (contra prestação do serviço), podendo em alguns casos/clientes especiais serem estendidos, em média 20 dias.

#### 4.4.7. D – Distribuição

O armador pesquisado, no Brasil, possui escritório central em São Paulo e instalações nos portos brasileiros em que opera, quais sejam: Manaus, Fortaleza/Pecém, Suape/Recife, Salvador, Rio de Janeiro/Sepetiba, Santos, Paranaguá, Itajaí/São Francisco do Sul, Imbituba e Rio Grande. No porto de Vitória a operação se dá por meio de agência marítima. Possui ainda, escritórios em Montevideu (Uruguai), Buenos Aires e Patagônia (Argentina); a organização básica referenciada como América do Sul.

No setor se apresenta também, conforme já mencionado, as figuras dos agentes de carga (*Freight Forwarder*) e dos NVOCCs.

#### 4.4.8. V – Venda de serviços

Os clientes são classificados de acordo com o volume transportado em TEUs, classificando-os por A, acima de 1000 TEUs/ano; B, de 500 a 1000 TEUs/ano; C de 100 a 500 TEUs/ano; D, de 50 a 100 TEUs/ano e; E, abaixo de 50 TEUs/ano. Os três primeiros grupos de clientes (A, B e C) são atendidos por força própria de vendas; os clientes classificados como D pela área de *telemarketing* (própria); já os clientes classificados como E não são atendidos diretamente pela força de vendas, a não ser que sejam procurados, sendo direcionados aos NVOCCs. Estes, por sua vez, embora exerçam função de canal, são tratados pelos armadores como clientes, e classificados também por volume. No caso do armador

pesquisado seu maior cliente é um NVOCC.

Venda eletrônica, neste caso não existe. O que há é o portal INTTRA que presta serviços complementares. Há muita troca de e-mails e troca de dados via EDI.

#### 4.4.9. Pi – Promoção Institucional

A comunicação no Marketing *B2B* tem características diversas dos outros processos de comunicação utilizados no Marketing de produtos de consumo (ALVES, 1998, p. 193). A divulgação dos serviços de transporte marítimo utiliza-se de revistas especializadas, participação em feiras e eventos além de projetos de assessoria de imprensa e relações públicas.

### 5. Conclusões

O estudo exploratório na visão dos prestadores de serviço conclui pelo rebatimento das características do Marketing de serviços industriais para o mercado de prestação de serviços de transporte marítimo, demonstrando seu enquadramento nessa tipologia de Marketing e destacando suas características específicas, a partir da pesquisa bibliográfica e do estudo de um caso de armador internacional operando no Porto de Santos.

Outra das principais conclusões foi a da importância do setor, reforçando a necessidade de se aprofundar seu estudo, tendo em vista, principalmente, seu papel estratégico para inserção competitiva do país no concerto do comércio internacional de mercadorias.

A relevância do tema, indicada pela magnitude e importância desse mercado, juntamente com a necessidade de maiores pesquisas acadêmicas na visão de gestão de negócios apontam para configurar uma área nova de pesquisas a explorar. A prestação de serviços de transporte marítimo se apresenta assim como tema desafiador, pelas dificuldades de obtenção de informações sistematizadas ou não, advindas tanto do zelo de confidencialidade de dados num mercado altamente concorrencial e em rápida transformação institucional, como pela pouca disponibilidade ou possibilidade dos executivos da área para prestar informações.

Cabe destacar, ainda, que o tema se mostrou instigante para os pesquisadores, os quais pretendem contribuir para o entendimento do Marketing de Serviços Industriais e dar um passo significativo para a compreensão do setor econômico do transporte marítimo que, embora complexo, dinâmico è, ao mesmo tempo, vital para a nação e para as empresas brasileiras. Notadamente ao se considerar o cenário de rápidas e profundas mudanças, tanto institucionais como estratégicas expressas pela tendência real de fusão de grandes empresas armadoras, que atuam globalmente e com a implementação da prestação de serviços logísticos integrados, oferecendo aos clientes um pacote de serviços que abarque toda a cadeia logística em que se insiram.

### Referências Bibliográficas

AliceWEB. . **Sistema de análise das informações de comércio exterior via internet.** Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em 20 mar. 2006.

ALVES, Adalberto A. V. Comunicação *business-to-business*. In: MOREIRA, Júlio Cesar Tavares; OLIVIERI NETO, Rafael (coord.). **Marketing *business-to-business*: é fazer ou morrer.** São Paulo: Makron Books, 1998. p.193-216.

AMA – *American Marketing Association*. Disponível em: <[www.ama.org](http://www.ama.org)>. Acesso em: 12 dez. 2005.

BAKER, Michael J. (org.) **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BARRETO, Milton J. F. Comercialização de produtos e serviços empresariais: a venda pessoal. In: MOREIRA, Júlio Cesar Tavares; OLIVIERI NETO, Rafael (coord.). **Marketing business-to-business**: é fazer ou morrer. São Paulo: Makron Books, 1998. p. 145-66.

BARROSO DE SIQUEIRA, Antonio Carlos. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. Ed. rev., atual. e reformulada. São Paulo: Saraiva, 2005.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Brasil. **Informe Infra-Estrutura**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/infra/g7306.pdf>>. Acesso em: 11 fev. 2006.

Boile M.; Theofanis S.; Golias M.; Mittal N. (2006) *Empty Marine Container Management: Addressing a Global Problem Locally*. **85<sup>th</sup> Annual Meeting of the Transportation Research Board: Washington, DC, January 22-26, 2006**. Disponível em: <[www.cait.rutgers.edu/miemp/docs/MIEMPflyer.pdf](http://www.cait.rutgers.edu/miemp/docs/MIEMPflyer.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2006.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão logística de cadeias de suprimento**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CARIOU, Pierre. *Co-operation in liner shipping: special courses in maritime economics*. University of Genoa, Gênova, Itália, 2003.

DRUCKER, PETER F. **Inovação e Espírito Empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 2003.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 2ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HUTT, Michael D. e SPEH, Thomas W. **B2B**: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais. 7ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

\_\_\_\_\_; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUMAR, S. e HOFFMANN, J. *Globalization: the maritime nexus*. In: GRAMMENOS, C. Th. (ed.) *The handbook of maritime economics and business*. London, United Kingdom: LLP, 2002.

McCARTHY, E. Jerome. **Marketing básico**: uma visão gerencial. Vol 1, Rio de Janeiro, Zahar: 1976.

OCDE – *Organization for Economic Co-operation and Development*. Disponível em:

<www.ocde.org>. Acesso em: 02 out. 2005.

RONEN, David. “*Cargo ships routing and scheduling: survey of models and problems*”. In: BROOKS, Mary R.; BUTTON, Kenneth; NIJKAMP, Peter. (eds). **Maritime transport: classics in transport analysis**. vol. 1. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2002.

STOPFORD, Martin. **Maritime economics**. 2<sup>nd</sup> ed. London, U.K.: Routledge: 2004.

VAQUERO, Sônia Stegun. Treinamento do profissional de vendas *business-to-business*. In: MOREIRA, Júlio Cesar Tavares; OLIVIERI NETO, Rafael (coord.). **Marketing business-to-business: é fazer ou morrer**. São Paulo: Makron Books, 1998. p. 167-91.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3<sup>a</sup>. ed. São Paulo, Atlas, 2000.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing: guia prático**. 2<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3<sup>a</sup>. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

---

<sup>1</sup> O mercado *Liner* não se restringe apenas à carga containerizada. Há *Liners* no transporte de veículos (*Ro-Ro*) e graneis sólidos e líquidos. Este estudo aborda apenas a carga containerizada.

<sup>2</sup> AFRMM – Adicional de Frete para Renovação da Marinha Mercante

<sup>3</sup> TEUs – *Twenty feet or Equivalent Unit* – unidade de medida padrão do setor, equivale ao contêiner de 20 pés.

<sup>4</sup> BRS - Barry Rogliano Salles, empresa que presta serviços no mercado de transporte marítimo internacional, e que por sua subsidiária, Alphaliner consolida informações sobre os mercados de transporte marítimo mundial, atualizando seu banco de dados diariamente. Fornece acesso gratuito para alguns dados e restrito para outros. Utilizada como fonte de consulta pelos armadores.

<sup>5</sup> Datamar – Datamar é uma companhia focalizada na provisão da melhor informação de comércio internacional marítimo para os países da costa leste da América do Sul, mantido pela CNTT – Centro Nacional e Navegação Transatlântica, entidade dos armadores, agências marítimas e empresas envolvidas nas atividades de transporte e de comércio marítimo internacional.

<sup>6</sup> NVOCC – *Non Vessel Operating Common Carrier*, ou seja, “armadores sem navio” que agenciam cargas de embarcadores com volumes menores e comercializam reservas de espaços pré-contratadas ou não com os armadores. Emitem *BLs* (*Bill of Lading*) ou seja conhecimentos de embarque.

<sup>7</sup> INTTRA – Portal de *Internet* mantido por armadores internacionais e plataforma de *e-commerce* para o mercado de transporte marítimo. Oferece serviços tais como: reserva de espaço nos navios (*Booking*); instruções de navegação; Conhecimento de Carga (*BL – Bill of Lading – Conhecimento de Embarque*); rastreamento e acompanhamento de cargas (*Track and Trace*); relatórios; gerenciamento de propostas de compras e vendas; programação de navegação (*sailing schedules*), dentre outros.

<sup>8</sup> *Freight Forwarders* – Agentes de carga que não emitem *BLs*.