

Universidade Católica de Santos – UniSantos
Programa de Pós-graduação – Mestrado em Gestão de Negócios

FERNANDO RIBEIRO DOS SANTOS

**O Marketing dos armadores de longo curso operando navios
porta-contêineres no Porto de Santos**

Santos
2006

FERNANDO RIBEIRO DOS SANTOS

**O Marketing dos armadores de longo curso operando navios
porta-contêineres no Porto de Santos**

Dissertação apresentada ao Programa
de Pós-graduação *Stricto Sensu*,
Mestrado em Gestão de Negócios da
Universidade Católica de Santos –
UniSantos como requisito para obtenção
do título de Mestre em Gestão de
Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Léo Tadeu Robles

Santos
2006

Dados Internacionais de Catalogação
Sistema de Bibliotecas da Universidade Católica de Santos
SIBIU

S237m

SANTOS, Fernando Ribeiro dos

O marketing dos armadores de longo curso operando navios porta-contêineres no Porto de Santos / Fernando Ribeiro dos Santos – Santos [s.n.] 2006.

182f.; 30 cm. (Dissertação de Mestrado – Universidade Católica de Santos, Programa de Gestão de Negócios).

I. SANTOS, Fernando Ribeiro dos. II. O marketing dos armadores de longo curso operando navios porta-contêineres no Porto de Santos.

CDU 65.01 (043.3)

FERNANDO RIBEIRO DOS SANTOS

**O Marketing dos armadores de longo curso operando navios
porta-contêineres no Porto de Santos**

Dissertação apresentada ao Programa
de Pós-graduação *Stricto Sensu*,
Mestrado em Gestão de Negócios da
Universidade Católica de Santos –
UniSantos como requisito para obtenção
do título de Mestre em Gestão de
Negócios

Santos, 26 de maio de 2006

Banca Examinadora:

Prof. Dr. LÉO TADEU ROBLES
Universidade Católica de Santos – UniSantos

Prof. Dr. BELMIRO DO NASCIMENTO JOÃO
Universidade Católica de Santos – UniSantos

Prof. Dr. SILVIO A. MINCIOTTI
Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES

**Dedico esta a Carlos Alberto de Toledo e Marisa Nobre,
pelo companheirismo, carinho,
apoio e compreensão ao
longo desta jornada.**

Ao Prof. Léo Tadeu Robles, pela valiosa orientação, pelos ensinamentos transmitidos, e a participação no desenvolvimento da pesquisa.

A Gustavo Costa em nome de todos que participaram e contribuíram com informações e entrevistas acreditando que a pesquisa acadêmica é parte da evolução nos negócios empresariais.

A Luciana Guerise, Jose Mauricio de La Fuente, Marcos Mazza, integrantes do NELIEMA e Fernando Costa e Silva, também orientandos do Prof. Dr. Léo Tadeu, que sempre compartilharam informações e pelo apoio acadêmico e pessoal.

Aos professores do Programa de Mestrado da UniSantos, em nome do Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João, pelo rico conteúdo apresentado em aula.

Aos amigos que conquistei, pelo estímulo no decorrer desta jornada, em nome de Carlos Augusto Costa da Silva.

Aos meus pais pelo amor e exemplo de vida e correção.

“Quando Ismália enlouqueceu,
Pôs-se na torre a sonhar...
Viu uma lua no céu,
Viu outra lua no mar.

No sonho em que se perdeu,
Banhrou-se toda em luar...
Queria subir ao céu,
Queria descer ao mar...

E no desvario seu,
Na torre pôs-se a cantar...
Estava perto do céu,
Estava longe do mar...

E como um anjo pendeu
As asas para voar...
Queria a lua do céu,
Queria a lua do mar...

As asas que Deus lhe deu
Ruflaram de par em par...
Sua alma subiu ao céu,
Seu corpo desceu ao mar... “

Ismália – Alphonsus de Guimaraens (1870 – 1921)

RESUMO

SANTOS, Fernando Ribeiro dos. **O Marketing dos armadores de longo curso operando navios porta-contêineres no Porto de Santos**. Santos, 2006. 182f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) UniSantos.

O estudo aborda as características do Marketing *Business-to-Business* (*B2B*), especificamente a prestação de serviços de transporte marítimo de longo curso sob o ponto de vista dos prestadores de serviços – os armadores, que constituem um setor de grande representatividade nos negócios internacionais; tendo como base pesquisa bibliográfica e estudo de casos múltiplos de armadores operando navios porta-contêineres no Porto de Santos. O Porto de Santos se justifica por ser o de maior tráfego de carga containerizada no Brasil, considerando os valores de importação e exportação e pelo papel que desempenha nas rotas e linhas marítimas que servem a América do Sul. Os componentes do Marketing dos Armadores do transporte marítimo internacional, ou seja, as definições de produtos/serviços comercializados, as políticas e formas de negociação e estabelecimento de preços, o composto de promoção e como os produtos/serviços são comercializados e por quem, num contexto *B2B*, são o foco da pesquisa. As conclusões e limitações do estudo indicam que a relevância do tema se apresenta como fundamental para o esforço brasileiro de inserção competitiva no comércio internacional. Indicando a necessidade de se aprofundar a pesquisa acadêmica sobre o tema, principalmente na abordagem de gestão de negócios.

PALAVRAS-CHAVE: Armadores de Longo Curso, Contêineres, Marketing *B2B*, Marketing de Serviços, Comércio Exterior.

ABSTRACT

SANTOS, Fernando Ribeiro dos. **O Marketing dos armadores de longo curso operando navios porta-contêineres no Porto de Santos**. Santos, 2006. 182f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) UniSantos.

This study analyzes the characteristics of Business-to-Business Marketing (B2B), in particular those of long-distance maritime transportation service-rendering and especially from the viewpoint of the service-renderers: the shipowners, a sector with great representativeness in international business. The study is based on a review of the literature and on multiple case studies of shipowners operating container ships out of the Santos Harbor. This Harbor is justified as it is the one with the biggest containerized cargo movement in Brazil, considering the import and export values, and for the role it has in the maritime routes and lines that serve South America. The focus of this study is to analyze the Marketing components in shipowner international maritime transportation, i.e. the definition of the products/services that are marketed; negotiation and pricing policies and approaches; promotion composition, and how products/services are marketed and by whom in a B2B context. The study's conclusions and limitations indicate the theme's is fundamentally relevant to the Brazilian effort for competitive insertion in international trade. The study also reveals the need to deepen academic research on the issue, particularly on covering business management.

KEY WORDS: Liner Shipping, Containers, B2B Marketing, Service Marketing, Foreign Trade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1	Modelo do estudo	41
Figura 2	Alguns dos principais armadores operando no Porto de Santos....	45
Figura 3	Principais armadores operando no Porto de Santos.....	46
Figura 4	A aplicação do estudo de casos múltiplos	50
Figura 5	Modelo do estudo – Fase 1.....	63
Figura 6	Rotas com origem e destino no Porto de Santos	88
Figura 7	Modelo do estudo – Fase 1 (cont.).....	90
Figura 8	Modelo do estudo – Fase 2.....	107
Figura 9	Organograma do Armador A.....	113
Figura 10	Organograma do Armador B	114
Figura 11	Organograma do Armador C.....	114
Figura 12	Modelo do estudo – Fase 3.....	156

GRÁFICOS

Gráfico 1	Evolução das Exportações Mundiais – 1950 a 2005	65
Gráfico 2	Crescimento do Transporte Marítimo Mundial	73
Gráfico 3	A Evolução do contêiner no transporte de carga geral	78
Gráfico 4	Encomenda de Navios: entregas previstas.....	83

QUADROS

Quadro 1	Busca por palavras-chave.....	29
Quadro 2	Anais de congressos e simpósios pesquisados	32
Quadro 3	Fontes de evidências, seus pontos fortes e fracos	40
Quadro 4	Fontes de coleta e unidade de análise de dados	49
Quadro 5	Ambiente funcional da Marinha Mercante Brasileira	86

Quadro 6	Plataformas de comunicação adaptadas aos Armadores	95
Quadro 7	Características dos mercados de prestação de serviços de transporte marítimo de longo curso	98
Quadro 8	Características dos serviços industriais	100
Quadro 9	10 variáveis do mercado marítimo	101
Quadro 10	Atributos SERVQUAL	102
Quadro 11	Composto de Marketing de Serviços Industriais	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Os 25 Maiores Armadores de Navegação (<i>Liner</i>) em TEUs	44
Tabela 2	Índice de concentração do mercado de transporte marítimo de contêineres	45
Tabela 3	Participação dos armadores <i>liner</i> no Porto de Santos, em %	47
Tabela 4	Balança Comercial Brasileira – em US\$ milhões FOB	67
Tabela 5	Movimentação nos principais portos brasileiros.....	68
Tabela 6	Principais produtos exportados	68
Tabela 7	Principais produtos importados	68
Tabela 8	Principais cargas movimentadas no Porto de Santos	70
Tabela 9	Corrente de Comércio Exterior Brasileiro.....	70
Tabela 10	Terminologia aplicada por grupo de tamanhos de navios.....	76
Tabela 11	Comparativo das características do mercado <i>Tramp</i> e <i>Liner</i>	79
Tabela 12	Especificações técnicas dos navios em operação	82
Tabela 13	Frota mundial de porta-contêineres e capacidade em TEUs	82
Tabela 14	20 principais Armadores <i>Liner</i> em 2004.....	85
Tabela 15	Movimento do Porto de Santos, em TEUs – importação	125
Tabela 16	Movimento no Porto de Santos, em TEUs – exportação	126

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	-----	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AliceWeb	----	Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior via Internet
ANTAQ	-----	Agência Nacional de Transporte Aquaviários
B2B	-----	<i>Business-to-Business</i>
BRS	-----	Barry Rogliano Salles
CODESP	----	Companhia Docas do Estado de São Paulo
DWT	-----	<i>Deadweight Tonnage</i>
FOB	-----	<i>Free on Board</i>
MDIC	-----	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MT	-----	Ministério dos Transportes
NELIEMA	---	Núcleo de Estudos em Logística Internacional e Economia Marítima
ONU	-----	Organização das Nações Unidas
P. ex.	-----	Por exemplo
TEUs	-----	<i>Twenty feet or Equivalent Unit</i>
UNCTAD	----	<i>United Nations Conference On Trade And Development</i>

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS DOS ARMADORES

APL	-----	American President Lines
CCL	-----	Costa Container Lines
CMA-CGM	--	Compagnie Maritime d’Affrètement – Compagnie Générale Maritime
COSCO	-----	China Ocean Shipping (Group) Company
CP Ships	----	Canadian Pacific
CSAV	-----	Compañia Sudamericana de Vapores
CSCL	-----	China Shipping Container Lines
IRIS	-----	Islamic Republic of Iran Shipping
K-LINE	-----	Kawasaki, Kisen, Kaisha, Ltd.

MISC----- Malaysia International Shipping Corporation
MOL----- Mitsui-OSK Lines
MSC----- Mediterranean Shipping Company
NOL ----- Neptune Orient Lines
NYK ----- Nippon Yusen Kaisha
OOCL----- Orient Overseas Container Line
PIL ----- Pacific International Lines
UASC ----- United Arab Shipping Company
ZIM ----- Israel Navigation Company

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
CAPÍTULO 1 – OBJETIVOS.....	17
1.1. Justificativa do Tema.....	17
1.2. Objetivo Geral.....	21
1.3. Objetivos Específicos	21
1.4. Estrutura da Dissertação	21
CAPÍTULO 2 - ABORDAGEM METODOLÓGICA	23
2.1 Tipo de Pesquisa.....	24
2.2 Universo e Amostra	42
2.3 Seleção dos Entrevistados	53
2.4 Coleta de Dados.....	55
2.5 Limitações	56
2.6 Protocolo do Estudo de Casos Múltiplos	60
CAPÍTULO 3 – COMÉRCIO EXTERIOR E TRANSPORTE MARÍTIMO	63
3.1 Comércio Exterior Mundial	64
3.2 Comércio Exterior Brasileiro	66
3.3 Transporte Marítimo de Longo Curso.....	71
3.4 Transporte Marítimo no Brasil	86
CAPÍTULO 4 – O COMPOSTO DE MARKETING NO CONCEITO DE MARKETING B2B.....	90
4.1 Marketing.....	91
4.2 O Composto de Marketing.....	93
4.3 Marketing <i>B2B</i>	96
4.4 Marketing de Serviços no Mercado de Transporte Marítimo de Longo Curso.....	99
4.5 O Composto de Marketing de Serviços Industriais Aplicado ao Transporte Marítimo de Longo Curso	104
CAPÍTULO 5 – ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: O MARKETING DOS ARMADORES DE LONGO CURSO OPERANDO NAVIOS PORTA- CONTÊINERES NO PORTO DE SANTOS	107

5.1. Relatório de Visita à Agência Marítima	108
5.2. Relatório de Visita aos Terminais Portuários	109
5.3. Relatório de Visita ao Estaleiro	111
5.4. Relatório das Entrevistas com os Armadores	112
5.5. Análise dos Resultados.....	155
CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	165
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	170
APÊNDICE A – Protocolo do estudo de casos múltiplos	180
APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas	181

INTRODUÇÃO

A competição global leva os países a se orientarem em busca de novos mercados muitas vezes ultrapassando as barreiras impostas pelas proteções internas de cada um. Os países encontram-se em um processo irreversível decorrente da crescente internacionalização das economias mundiais e a conformação de um mercado cada vez mais globalizado.

O transporte de cargas com a globalização vem sendo objeto de inovações e especializações contínuas. As cargas podem ser transportadas de acordo com suas características adequando-se aos modais rodoviário, ferroviário, dutoviário, aéreo e hidroviário (que se subdivide em águas profundas – mares e oceanos e, águas interiores – rios e lagos), tanto no comércio doméstico como no comércio internacional.

Entre os diversos modais, o principal modo de transporte no comércio entre as nações, é e continuará sendo o mercado de transporte marítimo. Este mercado apresenta-se cada vez mais denso e concorrencial e se apresenta como a maior artéria dos negócios internacionais (RONEN, 2002, p. 3).

O estudo pretende contribuir na área de transporte marítimo de longo curso de contêineres sob o aspecto de Marketing organizacional com a compilação e análise de informações referentes ao crescimento do comércio exterior mundial e brasileiro, e identificação e análise das variáveis controláveis

de marketing (*Mix* de Marketing ou composto de Marketing) num contexto *Business-to-Business (B2B)*.

Parte do esforço de pesquisa foi realizada em conjunto com a autora da dissertação “A gestão logística do contêiner vazio” (NOBRE, Marisa, em fase de elaboração¹), uma relação prazerosa e simbiótica de descobrimento, conhecimento e produção acadêmica, pois o contêiner marítimo “não vive” sem o navio porta-contêiner e vice-versa. Complementações de pesquisa foram possíveis, por acesso a projetos desenvolvidos por componentes do NELIEMA².

Não se pretende com este estudo encerrar as investigações, mas sim descortinar o tema.

¹ NOBRE, Marisa. A gestão logística do contêiner vazio. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) Universidade Católica de Santos, UniSantos, Santos, 2006.

² NELIEMA – Núcleo de Estudos em Logística Internacional e Economia Marítima.

1. OBJETIVOS

Objetivos servem para mostrar onde se pretende chegar com o trabalho de pesquisa além de apontar os resultados teóricos e práticos a serem alcançados (PESCUMA; CASTILHO, 2005a, p. 31).

Para tanto se apresenta a justificativa do tema e os objetivos geral e específicos.

1.1. Justificativa do Tema

O tema do estudo, O Marketing dos armadores de longo curso operando navios porta-contêineres no Porto de Santos, enquadra-se no campo mais abrangente da economia marítima. Entendendo-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, a gestão portuária e os mercados de outras tecnologias marítimas novas e emergentes (STOPFORD, 2004).

Segundo Roesch (1999, p. 99) “Justificar é apresentar razões para a

própria existência do projeto” e é possível justificar um projeto pela sua importância, oportunidade e viabilidade (ROESCH, 1999, p. 99).

Quanto à sua importância, pode-se afirmar que o estudo se justifica, com o aumento significativo de movimentação de carga containerizada no Porto de Santos; Armadores ampliando seus serviços por meio de novas rotas e/ou navios maiores; e terminais portuários ampliando suas capacidades de atendimento, movimentação e armazenagem.

Quanto à oportunidade, a especialização cada vez maior do mercado de transporte marítimo de longo curso; a visão do comércio exterior como elemento dinâmico do desenvolvimento econômico do país; a crescente importância dos armadores internacionais nas movimentações de mercadorias de valor agregado no comércio exterior brasileiro; associados à linha de pesquisa do mestrado; justificam o estudo.

A viabilidade reside no fato de que mais empresas de transporte marítimo estão aportando no país, ampliando as opções de estudo; contatos iniciais satisfatórios em decorrência de pesquisa para artigo acadêmico e; proximidade do local a ser estudado/observado; apresentam a viabilidade do trabalho.

O foco no Porto de Santos justifica-se por ser o maior porto em movimentação de contêineres do Brasil, o maior em movimentação de contêineres da América do Sul, o segundo porto em movimentação de contêineres da América Latina e o segundo em movimentação de contêineres do Hemisfério Sul, segundo dados da Companhia Docas do Estado de São Paulo – CODESP³ (2005).

³ Autoridade Portuária do Porto de Santos

Por conta da importância, oportunidade e viabilidade, apresentadas acima, fica caracterizado que a necessidade da ampliação de estudos focados na área de Marketing organizacional no mercado de transporte marítimo de longo curso de contêineres se justifica.

Pescuma e Castilho (2005a, p. 25) afirmam que justificar “é o momento de mostrar qual a contribuição do trabalho que se pretende realizar; sua significação e relevância” e destacam quanto à relevância seu caráter pessoal, acadêmico, profissional e social.

Desta forma buscou-se:

- apresentar um tema pouco discutido na literatura brasileira de forma a contribuir com a difusão do conhecimento sobre o mesmo;
- aprimorar este pesquisador em área afeita à sua formação (Marketing) abrindo novas perspectivas profissionais (Marketing organizacional e Economia Marítima);
- aprofundar conhecimentos ligados a uma das linhas de pesquisa do Mestrado: Porto e Meio Ambiente, quanto adquiridos em núcleo de pesquisa a que este pesquisador se associou: Núcleo de Estudos em Logística Internacional e Economia Marítima – NELIEMA.

Nos dias atuais, o conhecimento se transforma rápida e continuamente, adquirindo sempre novas dimensões e tonalidades. Essas mudanças, aliadas as outras de cunho social, político e econômico, causam incerteza e preocupações. Surge então a necessidade premente de se buscarem novos conhecimentos por meio de uma atualização constante [...] (PESCUMA; CASTILHO, 2005b).

Para buscar atualização constante este pesquisador associou-se em abril de 2004 ao NELIEMA⁴, grupo de estudos do Programa de Mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos; criado por seu

⁴ Certificado pela UniSantos junto ao CNPq, criado em 2003.

orientador de mestrado com o objetivo de “desenvolver estudos em logística internacional e economia marítima contribuindo para a competitividade brasileira e a vocação econômica da Baixada Santista” (ROBLES, 2006). A partir de então, num esforço pela busca de conhecimento este pesquisador, presente nas reuniões semanais do NELIEMA e, juntamente com Marisa Nobre – mestrande, integrante do mesmo e companheira de estudos e pesquisa, participava semanalmente de rodadas de estudos, os quais resultaram em artigos científicos aprovados em congressos e simpósios como, SINAP (2005) e SIMPEP (2005), ambos com 3 artigos; CLADEA (2005), 1 artigo; um resumo aprovado para o HICL (2006), além de suas respectivas dissertações.

Este esforço de pesquisa na busca pelo conhecimento não se limitou a material bibliográfico (livros, *sítes* especializados, artigos acadêmicos), mas também a participar de eventos, palestras, ministrar aula⁵ e, orientar trabalhos de conclusão de curso de graduação (TCC⁶), como se verá adiante.

O conhecimento prévio que se buscou com o intuito de concluir esta dissertação mostrou-se acertado quando, por ocasião de sua apresentação à Banca de Qualificação, em 13 de outubro de 2005, teve suas idéias e objetivos aprovados, os quais se apresentam a seguir.

⁵ Aula ministrada em 31/08/2005 na disciplina Transportes, Logística e Distribuição no MBA Trader – Negociador Comercial Internacional – UniSantos. Tema: O mercado de transporte marítimo: especialização e evolução. Ministrada por este pesquisador, preparada por este pesquisador e Marisa Nobre.

⁶ Este pesquisador orientou quatro grupos de TCC na UniSantos, com os temas: Falta de contêineres, Construção Naval, Treinamento de mão-de-obra portuária e, Risco ambiental em áreas portuárias; além de auxiliar dois grupos a elaborar Projeto de TCC na Universidade Santa Cecília – UniSanta com os temas: Processo de *drawback* e O transporte rodoviário e ferroviário na cadeia de exportação do farelo da soja. Todos em fase de elaboração.

1.2. Objetivo Geral

Caracterizar as variáveis controláveis de marketing de armadores de longo curso operando navios porta-contêineres no Porto de Santos.

1.3. Objetivos Específicos

1. Identificar quais produtos/serviços comercializados;
2. Identificar as políticas e formas de negociação e estabelecimento de preços;
3. Identificar o composto de promoção num contexto *Business-to-Business* (B2B);
4. Identificar como os produtos/serviços são comercializados e por quem.

1.4. Estrutura da Dissertação

A dissertação está composta por seis capítulos, assim distribuídos: Introdução, Capítulos 1 a 4, Conclusões e Recomendações. Também são apresentados Apêndices.

A Introdução que traz uma visão geral sobre o assunto objeto de pesquisa em forma de resumo executivo do trabalho.

No capítulo 1, que compõe esta parte da dissertação, apresenta-se a justificativa do tema e os objetivos geral e específicos.

O capítulo 2 trata da abordagem metodológica, explicitando o tipo de pesquisa, o universo e amostra da pesquisa, a seleção dos entrevistados, a coleta de dados, as limitações da pesquisa e o protocolo de pesquisa.

No capítulo 3 apresenta-se o comércio exterior e o transporte marítimo de longo curso, tanto mundialmente como especificamente no Brasil.

No capítulo 4 é apresentada a pesquisa bibliográfica, abordando-se os assuntos relacionados ao tema, como Marketing; composto de Marketing; Marketing *Business-to-Business*; Marketing de serviços no mercado de transporte marítimo de longo curso; composto de Marketing de serviços industriais aplicado ao transporte marítimo de longo curso.

No capítulo 5 apresenta-se a coleta e a análise dos dados referentes aos casos estudados dos armadores de longo curso operando navios porta-contêineres no Porto de Santos.

Encerrando o relatório de pesquisa são apresentadas as conclusões e recomendações para estudos futuros.

Apresenta-se também os Apêndices que trazem o Protocolo de Pesquisa e o Roteiro de Entrevistas utilizados.

2. ABORDAGEM METODOLÓGICA

A abordagem metodológica é entendida como a sendo a espinha dorsal de qualquer estudo ou pesquisa acadêmica ou não.

“A metodologia, ou método científico, assume grande importância nas pesquisas acadêmicas e sem ela os resultados das investigações seriam de difícil aceitação” (CAMPOMAR, 1991, p. 95). Segundo Roesch (1996, p. 76) “a tarefa não é muito fácil, pois a Administração, ao contrário de outras ciências sociais, não possui método de investigação definido. Combina métodos de outras disciplinas, das quais recebe influências”.

Cooper e Schindler (2003, p. 77) denominam como “síndrome da técnica favorita” o fato de alguns pesquisadores serem apegados a alguns métodos. “Eles remodelam a questão de administração de forma que ela se encaixe em sua metodologia favorita [...]”.

“Em princípio, qualquer tipo de projeto pode ser abordado da perspectiva quantitativa e qualitativa. [...] Neste ponto, é bom distinguir entre o delineamento da pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados a utilizar” (ROESCH, 1999, p. 125).

Roesch (1999, p.125-6) sugere que “sejam definidos os seguintes itens: método ou delineamento da pesquisa; definição da área ou população-alvo do estudo; plano de amostragem; plano e técnicas de coleta de dados e plano de

análise de dados”; guardando-se coerência entre métodos e técnicas de coleta e análise de dados.

Definir a metodologia diz respeito a: (1) ao tipo de pesquisa (sua conceituação/classificação); (2) definir o universo e amostra; (3) selecionar os entrevistados e; (4) determinar como proceder a coleta dos dados (VERGARA, 1998, *passim*).

2.1. Tipo de Pesquisa

Toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério. Segundo Vergara (1998, p. 44) “há várias taxionomias de tipos de pesquisa, conforme os critérios utilizados pelos autores” e os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes (VERGARA, 1998, p. 47).

Pode-se classificá-las em dois grandes grupos de acordo com as razões que a determinam:

[...] razões de ordem intelectual e razões de ordem prática. As primeiras decorrem do desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer. As últimas decorrem do desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz (GIL, 2002, p.17).

Ainda segundo Gil (2002, p. 17) “tem sido comum designar as pesquisa decorrentes desses dois grupos de questões como ‘puras’ e ‘aplicadas’”.

Pode-se definir pesquisa aplicada como “pesquisa que tem como objetivo solucionar um problema pragmático e específico” e pesquisa pura, ou básica, como “pesquisa que tem como objetivo expandir as fronteiras do conhecimento, e não solucionar um problema pragmático e específico”

(McDANIEL; GATES, 2003, p. 15).

De acordo com Cooper e Schindler (2003, p. 32) “tanto a pesquisa aplicada como a pesquisa pura são baseadas na solução de problemas, mas a pesquisa aplicada é muito mais voltada à tomada de decisões gerenciais imediatas”. Gil (2002, p. 17) complementa afirmando que “a ciência objetiva tanto o conhecimento em si mesmo quanto as contribuições práticas decorrentes desse conhecimento.” E continua ao afirmar que “uma pesquisa sobre problemas práticos pode conduzir à descoberta de princípios científicos. Da mesma forma, uma pesquisa pura pode fornecer conhecimentos passíveis de aplicação prática imediata” (GIL, 2002, p. 18).

Escolher o método, na pesquisa científica, depende de uma postura filosófica sobre a possibilidade de investigar a realidade; em que há duas tradições em ciência: positivismo e fenomenologia, ou método quantitativo e qualitativo (ROESCH, 1999, p. 122). Demo (2000, p.151) também considera como metodologia qualitativa, dentre outras, a fenomenologia.

“A tradição fenomenológica parte da perspectiva de que o mundo e a ‘realidade’ não são objetivos e exteriores ao homem, mas socialmente construídos e recebem um significado a partir do homem.” (ROESCH, 1999, p. 123). Segundo esta visão, a tarefa do pesquisador é apreciar as diferentes construções e significados; tentar entender e explicar, não apenas levantar fatos e medir a frequência de certos padrões (EASTERBY-SMITH; THORPE; LOWE, 1999, p. 24).

No método fenomenológico algo só pode ser entendido a partir do ponto de vista das pessoas que o estão vivendo e experimentando; exigindo a leitura do contexto e, utilizando-se como fonte principal de dados: diários, biografias,

relatos centrados no cotidiano, estudos de caso e, observação dentre outros (VERGARA, 1998, p. 13).

O método fenomenológico vê as coisas em constante fluxo e transformação. Seu foco é, portanto o processo. [...] Conceitos como totalidade, contradição, mediação, superação lhe são próprios. Longe de isolar um fenômeno, estuda-o dentro de um contexto que configura a totalidade (VERGARA, 1998, p. 13-14).

Neste ponto Yin (2005, p. 109) concorda com a autora ao afirmar que o estudo de caso necessita de várias fontes de evidências⁷ e os cuidados na sua escolha e tratamento, como se verá adiante. Lazzarini (1995, p. 17) afirma ser justamente esta possibilidade de se utilizar várias fontes de evidências ser uma das “particularidades (e vantagens) da pesquisa baseada em estudos de caso”.

Gil (2002, p. 41-3) afirma ser usual a classificação da pesquisa com base em seus objetivos gerais e com base nos seus procedimentos técnicos utilizados. A classificação com base em seus objetivos gerais é útil para o estabelecimento de seu marco teórico, enquanto que para analisar os fatos do ponto de vista empírico, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo da pesquisa, chamado também de delineamento e, o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. Já Vergara (1998, p. 44) utiliza os termos “fins” e “meios”, respectivamente, em sua proposta de classificação da pesquisa.

Em função das definições e tipologias propostas por Gil (2002) e Vergara (1998), pode-se classificar este estudo, conforme se verá adiante, quanto aos seus fins, como exploratório.

Sempre que o conhecimento existente sobre o tema é pequeno, estudos exploratórios são de relevância para o desenvolvimento do estudo.

⁷ Yin (2005, p. 113) aponta as seis principais fontes de evidência; este estudo utilizou quatro.

Pretendendo-se com este promover uma aproximação maior com o objeto, de forma a contribuir para a ampliação da visão sobre o mesmo (SILVA, 2005).

O estudo exploratório “é realizado em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (VERGARA, 1998, p. 45). “Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições” (GIL, 2002, p. 41).

Segundo Cooper e Schindler (2003, p. 74, grifo do autor): “Uma **exploração** começa normalmente com uma busca de dados publicados. Além disso, os pesquisadores normalmente procuram pessoas bem informadas sobre o assunto [...]” e vão além ao afirmar que: “A exploração é particularmente útil quando os pesquisadores não têm uma idéia clara dos problemas que vão enfrentar durante o estudo” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 131).

Estudos exploratórios objetivam o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições; proporcionando mais familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2002, p. 41). Vergara (1998, p. 45) afirma que por sua natureza de sondagem, a pesquisa exploratória, “não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”.

A literatura de pesquisa discorda sobre os significados dos termos *proposição* e *hipótese*. Definimos **proposição** como uma declaração sobre conceitos que podem ser julgados como verdadeiros ou falsos caso se refiram a fenômenos observáveis. Quando uma proposição é formulada para testes empíricos, recebe o nome de **hipótese** (COOPER, SCHINDLER, 2003, p. 57, grifo do autor).

Seguindo o modelo proposto por Vergara (1998, p. 44), quanto aos seus meios, a pesquisa foi ao mesmo tempo bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso.

Classifica-se como bibliográfica, pois se recorreu ao uso de material acessível ao público em geral, como livros, revistas, teses, dissertações e artigos acadêmicos. Segundo Lazzarini (1995, p. 23) a existência de um referencial teórico prévio torna-se particularmente importante para a pesquisa baseada no estudo de caso.

No caso específico desta dissertação o autor efetuou pesquisas⁸ nas bibliotecas das seguintes universidades: UniSantos (Universidade Católica de Santos), POLI-USP (Escola Politécnica da Universidade de São Paulo), UPM (Universidade Presbiteriana Mackenzie) e UniSanta (Universidade Santa Cecília) em busca de livros, dissertações, teses, revistas e artigos.

Efetuaram-se buscas em bibliotecas virtuais das seguintes universidades: UnB (Universidade de Brasília), FEA-USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo), UNICAMP (Universidade Estadual de Campinas); UFSCar (Universidade Federal de São Carlos), COPPEAD-UFRJ (Instituto Coppead de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro), bem como em bases de dados nacionais tais como: SICT (Sistema de Informações Científicas em Transportes), SciELO Brasil (*Scientific Electronic Library Online*), BV-CDI FAPESP (Biblioteca Virtual do Centro de Documentação e Informação da FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo) e o Banco de Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior do Ministério da Educação – Capes, em busca de Livros, Dissertações, Teses, Revistas e Artigos. Como fruto destas buscas, apresenta-se o seguinte resultado (Quadro 1):

⁸ Pesquisas iniciadas a partir de abril de 2004 e atualizadas (base de dados) em abril de 2006.

Palavras-chave ⁹	Número de Teses e Dissertações
Armadores	27
Armador(es) de Longo Curso	0
Cabotagem	16
Carga Geral	13
Carga Geral Containerizada	0
Comércio Exterior	215
Comércio Internacional	337
Contêiner / Contêineres	58
<i>Container</i>	40
Economia Marítima	0
Longo Curso	126
Marketing <i>B2B</i>	1
Marketing <i>Business-to-Business</i>	1
Marketing de Armadores	0
Marketing dos Armadores	0
Marketing de Serviços	52
Marketing de Serviços Industriais	0
Marketing Empresarial	14
Marketing Industrial	20
Marketing Organizacional	1
Marketing Transportes ¹⁰	50
Navios	503
Negócios Portuários	0
Porta-contêineres	5
Porto de Santos	45
Portuária	194
Portuário	149
Terminais de Contêineres	4
Terminais Portuários	11
Transporte Marítimo	52

Quadro 1: Busca por palavras-chave

Fonte: Elaboração própria

De todas estas teses e dissertações, muitas se apresentam em mais de uma palavra-chave, várias tratam de assuntos díspares (como poesia, pesca, planejamento urbano, imigração, informática, privatização, saúde, ecologia e meio ambiente, serviços diversos, direito, navegação interior, cabotagem, intermodalidade, terminais de contêineres, mão-de-obra portuária e as relações sindicais, estudo de casos de portos brasileiros e, infra-estrutura logística e/ou portuária), sendo que a grande maioria são assuntos pertinentes às áreas de engenharia naval e oceânica e/ou de engenharia da produção tratando-os sob

⁹ A pesquisa utilizou os parâmetros: Busca por assunto e “expressão exata”

¹⁰ Única pesquisa efetuada com o parâmetro “todas as palavras”.

os aspectos de modelagem matemática e parte sob o enfoque logístico, sendo que poucas tratavam de questões gerenciais.

Das teses e dissertações que mais se aproximavam do tema, tem-se: Modelagem de um sistema *Hub-Feeder Service* para o transporte marítimo containerizado (AVERSA, 2001); Movimentação de contêiner por via marítima (BERNARDINO, 1987); Análise comparativa de custos portuários para navios porta-contêineres (BESERRA, 1992); Métodos para elaboração de planos de estivagem de navios porta-contêineres (BOTTER, 1992); A evolução da organização industrial do transporte marítimo regular (CAMARGO JÚNIOR, 1996); Contribuição ao desenvolvimento de um sistema logístico de exportação e importação de produtos containerizados e suas relações com o transporte marítimo (CAVALCANTI NETTO, 1992); Avaliação de produtividade em transporte marítimo (COSTA, 1990); Questões aplicadas ao transporte marítimo internacional: como empresas dessa indústria devem inventar e interceptar o futuro? (DAMIANOVIC, 2002); Logística e transporte marítimo internacional: impactos sobre o sistema portuário brasileiro (DOMINGUES, 2001); Estudo da viabilidade do transporte marítimo de contêineres por cabotagem na costa brasileira (ONO, 2001); Sistema de apoio à decisão em empresas de transporte marítimo (ONUKEI, 1993); Uma análise econômico-operacional do transporte marítimo (PEREIRA, 1990) e; Transporte aquaviário de contêineres na Amazônia (TAPAJÓS, 1998).

Como se pode notar, nenhuma aborda o tema sob o ponto de vista do Marketing. Muitas são anteriores à Lei 8.630/93 (Lei de Modernização dos Portos), ao *Ocean Shipping Reform Act* - OSRA (1998) e ao *Port Reform Toolkit* (World Bank, 2001) e às ondas de fusões e incorporações ocorridas em

meados da década de 1990; eventos que trouxeram reflexos nos negócios portuários¹¹, inclusive no Brasil.

Em revistas especializadas, encontrou-se um artigo com o tema Pesquisa na formulação do marketing portuário (GONZALEZ; GUIMARÃES; GUALDA, 1999) sendo a mesma específica para os portos do estado do Espírito Santo.

Em bases de dados acadêmicas internacionais como o ProQuest e EBSCO e no site do buscador Google realizaram-se pesquisas com as palavras-chave¹² do Quadro 1 (à página 29). Dos mais de 2.100 artigos e documentos analisados por este pesquisador – e que serviram como base introdutória ao tema¹³, um único artigo trata dos temas B2B e Marketing: *Business-to-business marketing service recovery and customer satisfaction issues with ocean shipping lines* (Durvasula; Lysonski; Mehta, 2000), todavia com foco na satisfação do consumidor, como já dito, diferente do foco deste estudo.

Buscas foram efetuadas nos anais de congressos e simpósios acadêmicos descritos no Quadro 2; apresentando resultados incipientes, pois os artigos que continham alguma das palavras utilizadas na busca acima e se encontravam mais próximo do assunto desta dissertação, tratavam de produtividade em terminais de contêineres.

¹¹ Para detalhes consultar Baird (1999), Cariou (2000), Grammenos (2002) e Musso (2004).

¹² Utilizando os termos em português e em inglês.

¹³ Tratando de assuntos sobre o mercado de transporte marítimo; alianças e mudanças no mercado de transporte marítimo; containerização; composição das frotas; rotas; concentração no mercado *Liner*; construção naval; mercado de afretamento de navios; principais portos; maiores portos mundiais em movimentação de contêineres; terminais de contêineres; cabotagem; expansão dos portos; concorrência entre portos; direito marítimo; multimodalidade; registro de bandeira dos navios; mercado de frete; preços do aço e combustível; tendências da construção naval e do mercado de transporte marítimo; produtividade em terminais de contêineres, dentre outros.

Evento		Anos
ANPET	Congresso da Associação Nacional de Ensino e Pesquisa em Transportes	2004 e 2005
CLADEA	<i>Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración</i>	2005
EnANPAD	Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração	1998 a 2005
ENESEP	Encontro Nacional da Engenharia da Produção	2005
EnEO	Encontro de Estudos Organizacionais	2002 e 2004
ENGEMA	Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente	2005
SemeAd	Seminários em Administração da FEA-USP	2005
SINAP	Simpósio Internacional de Gestão de Negócios em Ambiente Portuário	2004 e 2005
SIMPEP	Simpósio de Engenharia de Produção	2004 e 2005

Quadro 2: Anais de Congressos e Simpósios pesquisados

Fonte: Elaboração própria

Ainda, pode ser considerada uma pesquisa exploratória, pois, embora, haja uma ampla disponibilidade de conhecimento sistematizado sobre o mercado de transporte marítimo e os negócios portuários, identificou-se que há carência de sistematização de conhecimentos, no setor, sobre o Marketing e sobre o Marketing *B2B* no mercado *Liner*, em especial no Brasil.

A pesquisa também foi documental porque se teve acesso a documentos internos às organizações pesquisadas, pois, segundo Vergara (1998, p. 46) pesquisa documental é a realizada no interior das empresas, incluindo balancetes, regulamentos, manuais, fotografias, dentre outros. No caso específico desta dissertação o autor pôde consultar, mas não divulgar¹⁴, documentos e arquivos, tais como: manuais de treinamento, *e-mails*, contratos de prestação de serviços de transporte marítimo, listagem de clientes, relatórios de vendas, fotos, material promocional e arquivos de dados.

Também classificada como pesquisa de campo, pois se coletou dados primários em campo, visto que, segundo Vergara (1998, p. 45-6, grifo nosso), pesquisa de campo “é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir

¹⁴ Solicitou-se sigilo dos dados, incluindo-se a assinatura de contrato de confidencialidade.

entrevistas, aplicação de questionários, testes e **observação** participante ou não”.

Em se tratando de pesquisas de campo, além de entrevistas com os Armadores (ver item 5.4, à página 71), este pesquisador também efetuou visitas (coleta de dados e observação) ao Terminal Portuário T37 do Grupo Libra – responsável por 33% do movimento em TEUs¹⁵, o 2º maior terminal em movimentação no porto Santista (CODESP, 2006a); à Agência Marítima Grieg (representante de Armador Asiático não estudado); ao Terminal da Grieg Retro-porto; ao Estaleiro Wilson Sons e; à armadores¹⁶ que se eximiram de responder às questões apresentadas (apesar de, num primeiro momento, terem se mostrados interessados).

Para ampliar os conhecimentos e contatos na área este pesquisador participou, entre março de 2004 e março de 2006 de eventos, palestras e simpósios, tais como:

- NELIEMA – Núcleo de Estudos em Logística Internacional e Economia Marítima. Universidade Católica de Santos – UniSantos. Santos, reuniões semanais;
- XI SIMPEP – Simpósio de Engenharia da Produção; como co-autor e apresentador de artigo. Universidade Estadual de São Paulo – Unesp, Faculdade de Engenharia de Bauru – FEB. Bauru/SP, 8 a 10 nov. 2004;
- SINAP 2004 – Simpósio Internacional de Gestão de Negócios em Ambiente Portuário. UniSantos, 10 a 12 nov. 2004;
- Palestra – Globalização das redes e uma nova geografia portuária, ministrada pela Prof. Dr^a. Rita de Cássia Ariza da Cruz (USP). UniSantos, 14/04/2005;
- Seminário – *Port Management Seminar*. Temas e Palestrantes: 1) US

¹⁵ TEUs – *Twenty feet or Equivalent Unit* – unidade de medida que significa um contêiner de 20 pés, medida usual no mercado de transporte marítimo e/ou intermodal.

¹⁶ Um armador Chinês, um Canadense e um Europeu.

Security and their impact on foreign ports; Pierre David, *Professor Marketing and Logistics*; 2) *Gridlock: Port congestion and its impact on trade and the US economy*, Veronica Kalich, *Professor Economics*; 3) *Ports and portals: the language of world business*, Malcolm Watson, *Director, IMBA Program*. UniSantos, 10/05/2005;

- Palestra – Logística de distribuição de produtos e alta tecnologia para o Mercado Comum Europeu, proferida por João Carlos Branco, Diretor de Logística da TecData na Itália. UniSantos, 18/05/2005;
- Palestra – A Constituição de 1988 e as relações internacionais do Brasil, ministrada pelo Prof. Dr. José Francisco Rezek, Juiz da Corte Internacional de Haia, Holanda. UniSantos, 25/05/2005;
- Palestra – Introdução às Operações Portuárias; ministrada por Gilberto Alves Filgueira, Coordenador Geral de Operações do Terminal 37 – Grupo Libra. UniSantos, 11/06/2005;
- Evento – Segurança e facilitação da cadeia logística internacional. Coordenação: Roberto Giannetti da Fonseca, Diretor Titular do DEREX/FIESP, com os Temas e Palestrantes: 1) Estrutura normativa para a proteção e facilitação do comércio internacional (Grupo estratégico de Alto Nível), Clecy Maria Busato Lionça, Secretária Adjunta da Receita Federal e Vice-Presidente da Organização Mundial de Aduanas – OMA; 2) Apresentação do projeto de segurança e facilitação da cadeia logística internacional, Ronaldo Lázaro Medina, Coordenado Geral da Coordenadoria Geral da Administração Aduaneira (COANA); 3) Visão do setor privado sobre os impactos do Plano Nacional de Segurança Aduaneira, Cláudia Pizarro, Gerente de Comércio Exterior da Volkswagen. Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP, 13/06/2005;
- Defesa de Dissertação de Mestrado de José Maurício La Fuente, com o tema: Caracterização de arranjos de negócios na logística reversa de latas de alumínio e embalagens pet na Baixada Santista. UniSantos, 30/06/2005;
- Participação em Módulo de Marketing e Logística no MBA em Logística Empresarial da FGV/Strong, ministrado pelo Prof. Dr. Francisco Pereira da Silva (11 h/a). FGV/Strong, Santos, 02/07/2005.

- SINAP 2005 – Simpósio Internacional de Gestão de Negócios em Ambiente Portuário. 2004; como co-autor e apresentador de artigos e Poster. UniSantos, 5 a 7 out. 2004;
- Mesa Redonda PENSA/NELIEMA – Tema: Agronegócio e Logística de Exportação. Coordenada por Prof. Dr. Léo Tadeu Robles. Convidados PENSA/USP Ribeirão Preto – Centro de Conhecimentos em Agronegócios, com os Temas e Palestrantes: 1) Complexo Soja, Christiane Leles; 2) Laranja, Matheus Marino; 3) Açúcar e álcool, Matheus Consoli. UniSantos, 06/10/2005;
- Banca de Qualificação de Mestrado de Marisa Nobre, com o tema: A gestão logística do contêiner vazio. UniSantos; 13/10/2005;
- XII SIMPEP – Simpósio de Engenharia da Produção; como co-autor de artigos. Universidade Estadual de São Paulo – Unesp, Faculdade de Engenharia de Bauru – FEB. Bauru/SP, 7 a 9 nov. 2005;
- Evento – Multimodalidade: instrumento estratégico para uma política de exportação competitiva. Coordenação de Roberto Gianneti da Fonseca, Diretor Titular do DEREKX/FIESP; Sérgio Saturnino, Diretor Titular da DEINFRA/FIESP; Eduardo Guardia, Secretário da Fazenda do Estado de São Paulo; Dario Reis Lopes, Secretário dos Transportes do Estado de São Paulo; João Carlos Meirelles, Secretário Estadual da Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo; com os Temas e Palestrantes: 1) Multimodalidade – visão histórica e problemas atuais a superar, José Carlos Caridade, Presidente da Diretoria Executiva da Agência de Desenvolvimento de Multimodalidade – ADM; 2) Multimodalidade – visão econômica, Luís Raposo, Trevisan Consultoria; 3) Multimodalidade – a visão da Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT, Maria Cecília S. Lacerda Bourahli, Gerente de Transporte Multimodal da ANTT; 4) Multimodalidade – a visão do usuário, Richard F. Schuess, Diretor da VolksWagen Transport. FIESP, 11/11/2005;
- Seminário – *Belgium: Your European Distribution Platform*, por ocasião da Missão econômica belga no Brasil, presidida por Sua Alteza Real o Príncipe Herdeiro Phillippe da Bélgica; com Madeleine Fieve Onclinx, representante do Porto de Antuérpia no Brasil; Yves

Lapere, *Economic & Commercial Attaché of Flanders Investment & Trade*; Benjamin Steinbruch, 1º Vice-Presidente da Fiesp; e Paul Hegge, *Managing Directort of VOCA - Chamber of Commerce and Industry of Halle-Vilvoorde*, para assinatura do *Memorandum of Undestanding*; com os Temas e Palestrantes: 1) *Belgian - Brazilian Trade Outlook*, Dirk Van Steerteghem, *Director of Flanders Investiment & Trade*; 2) *Belgium in Europe*, Francis Rome, *Business Development Manager Flanders Institute for Logistics and Professor of Boston University and Antwerp University*; 3) *Katoen Natie - Logistics Solutions in Europe: vallue-added logistics*, Karine Huts, *Vice-President of Katoen Natie*; 4) *Testimonial by a Braziliam Company* – Votorantin Internacional, representante da Votorantin Internacional; 5) *Westerlund, Logistics Solutions in Europe: value-added logistics*, Jean-Jacques Westerlund, *Chairman of Westerlund and Presidente of Alfaport*; 6) *Testimonial by a Braziliam Company* - CADAM & PPSA, Hécio Guerra, *President & CEO of CADAM & PPSA*; 7) *Port of Antwerp*, Leo Baron Delwaid, *President of Antwerp Port Authority and Vice Mayor of the City of Antwerp*; 8) *Port of Ghent*, Daniël Termont, *President Ghent Port Company and Alderman of the City of Ghent*; 9) *Port of Zeebrugge*, Joachim Coens, *President Port Authority Zeebrugge*. *Flandres Investment & Trade*, São Paulo Hilton Morumbi. São Paulo, 21/11/2005;

- Defesa de Dissertação de Mestrado de Carlos Augusto Costa da Silva, com o tema: O valor estratégico da Educação Corporativa para a vantagem competitiva das empresas no Brasil – Um estudo exploratório. UniSantos, 25/11/2005;
- Palestra – Modallport: Software nos Portos e Terminais, ministrada pelo Gerente Comercial, Mário Alexandre Panstein. UniSantos, 29/11/2005;
- Encontro dos Professores – UniSantos, 31/01/2006;
- Banca de Qualificação de Fernando Eduardo Costa da Silva, com o tema: Sistema de gestão ambiental e empresarial na destinação de resíduos sólidos não convencionais: o caso do Centro de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (GERESOL) de Jundiaí.

UniSantos, 23/02/06;

- XXI ENEPH – Encontro Nacional de Entidades Portuárias e Hidroviárias. Santos, 29 a 31 de mar. 2006.

O estudo classifica-se, finalmente, como estudo de caso, pois,

é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. (VERGARA, 1998, p. 47).

“Embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.” (GIL, 2002, p. 41). Lazzarini (1995, p. 25) esclarece que “a pesquisa por meio de estudos de caso tem sido enquadrada no grupo de métodos denominados qualitativos, que se caracterizam por um maior foco na compreensão dos fatos de que propriamente na sua mensuração”.

Considerado como exploratório, o estudo, utilizou uma abordagem metodológica composta por pesquisa bibliográfica em publicações acadêmicas e especializadas sobre o tema da economia marítima, abordando especificamente o mercado de transporte marítimo de longo curso sob o ponto de vista dos armadores internacionais, completada pesquisas, via *Internet*, a *sites* dedicados, e realização de entrevistas pessoais junto a: profissionais ligados a armadores internacionais operando navios porta-contêineres no Porto de Santos; Terminais Portuários; Agência Marítima e; Estaleiro.

O estudo de caso permite a consideração de grande número de variáveis, as quais não necessitam ter sido predeterminadas, como no caso de uma *survey* ou experimento (ROESCH, 1999, p. 198). A autora afirma que:

Estudos de caso têm sido utilizados na Administração com diversos propósitos: (a) casos para o ensino; (b) casos que se destinam a

relatar práticas de organizações ou oferecer alternativas de políticas; e (c) casos que buscam contribuir para o avanço do conhecimento na área (ROESCH, 1999, p. 198-9).

Este último propósito vai ao encontro da própria definição de pesquisa exploratória (GIL, 2002; ROESCH, 1999; VERGARA, 1998), e “se propõe a investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real.” (LAZZARINI, 1995, p. 17).

Em síntese, a metodologia pode ser classificada como: pesquisa pura, qualitativa, exploratória e, de desenvolvimento e análise de estudos de casos múltiplos; justificada pela relativa recentidade da atuação extensiva desses armadores no Brasil e pela pouca ou quase inexistência identificada de estudos que abordem o tema sob o aspecto de gestão e particularmente, na identificação das variáveis controláveis de Marketing dessas empresas prestadoras desse serviço de transporte especializado.

Essa opção se justifica, primeiramente, pela possibilidade de obtenção de dados, pela importância do transporte internacional para o esforço brasileiro de inserção competitiva no comércio internacional e, metodologicamente, pelo enquadramento do estudo na tipologia proposta por Yin (2005).

Segundo Roesch (1999, p. 197-8), o estudo de caso, como uma estratégia de pesquisa, é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos, pois permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto.

Bonoma (1985, p. 207) afirma que o estudo de caso, para fins de pesquisa, é adequado em situações em que o fenômeno é abrangente e complexo [...] e não pode ser estudado fora do seu contexto sem perda de unidade de pesquisa.

A questão básica proposta foi a de análise das características de que se revestem as variáveis controláveis de marketing dos armadores, no contexto do Marketing Organizacional (*Business-to-Business – B2B*), agregando valor aos clientes na sua prestação de serviços, sob o ponto de vista dos armadores. Evidentemente, o controle do pesquisador sobre os eventos foi nulo e o foco foi a situação presente à época da dissertação e suas perspectivas. Dessa forma, pode-se afirmar o método do estudo de caso como sendo o mais apropriado.

Conforme aponta Yin (2005, p. 60, 68-9), a utilização do método do estudo de caso diz respeito à replicação e não à amostragem, não permitindo a generalização dos resultados para toda a população, mas sim, a possibilidade de replicação literal (resultados similares) ou replicação teórica (resultados contrários por razões previsíveis); segundo o autor, à semelhança ao método de experimentos.

Como se pesquisou três armadores o estudo foi multicase ou, como aponta Yin, casos múltiplos: “O mesmo estudo pode conter mais de um caso único. Quando isso ocorrer, o estudo utilizou um projeto de casos múltiplos [...]” (YIN, 2005, p. 68). Lazzarini (1995, p.21) aponta como vantagem do uso de casos múltiplos o fato de que “estes proporcionam evidências inseridas em diferentes contextos, o que acaba tornando a pesquisa como um todo mais robusta”.

Entre as diversas fontes de evidência, adotadas neste estudo, tem-se: documentação, registros em arquivos, entrevistas e observações diretas. Segundo Yin (2005, p. 113) as mesmas apresentam pontos fortes e pontos fracos, os quais podem ser observados no Quadro 3. A principal fonte de evidência utilizada neste estudo foram as entrevistas.

Fontes de evidências	Observações	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	• cartas, memorandos e outros tipos de correspondências; • agendas, avisos e minutas de reuniões, e outros relatórios escritos de eventos em geral; • documentos administrativos – propostas, relatórios de avaliações e outros documentos internos; • estudos ou avaliações formais do mesmo 'local' sob estudo; • recortes de jornais e outros artigos que aparecem na mídia e massa ou em informativos de determinadas comunidades; <i>Sites</i>.	• estável – pode ser revisada inúmeras vezes; • discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso; • exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; • ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos.	• capacidade de recuperação – pode ser baixa; • seletividade tendenciosa, se a coleta não tiver completa; • relato de vieses – reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor; • acesso – pode ser deliberadamente negado.
Registros em arquivos	• registros de serviço; • registros organizacionais, como tabelas e orçamentos; • mapas e gráficos; • listas de nomes e de outros itens importantes • registros pessoais, como diários, e anotações.	• os mesmos mencionados para documentação; • precisos e quantitativos.	• [os mesmos mencionados para documentação]; • acessibilidade aos locais devido a razões particulares.
Entrevistas	• “seguir sua própria linha de investigação, como reflexo do protocolo de seu estudo de caso, e • fazer as questões reais (de uma conversação) de uma forma não tendenciosa que também atende às necessidade de sua linha de investigação” (YIN, 2005, p. 116-7).	• direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso; • perceptivas – fornecem inferências causais percebidas.	• vieses devido a questões mal-elaboradas; • respostas viesadas; • ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado; • reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.
Observações diretas	• as observações podem variar de atividades formais a atividades informais; • pode-se desenvolver protocolo para observação formal; • de uma maneira mais informal, podem-se realizar observações diretas ao longo da visita de campo, incluindo os momentos das entrevistas.	• realidade – tratam de acontecimentos em tempo real; • contextuais – tratam do contexto do evento.	• consomem muito tempo; • seletividade – salvo ampla cobertura; • reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado; • custo – horas necessárias pelos observadores humanos.

Quadro 3: Fontes de evidências, seus pontos fortes e fracos.

Fonte: Adaptado de Yin (2005, p. 112-21).

O modelo analítico da pesquisa, mostrado na Figura 1 apresenta três fases não-consecutivas, a saber:

1. fundamentação teórica do estudo;
2. realização de pesquisa de campo junto aos armadores, agências marítimas representantes de armadores, terminais portuários, estaleiro, autoridade portuária – CODESP, eventos especializados e;
3. análise dos resultados.

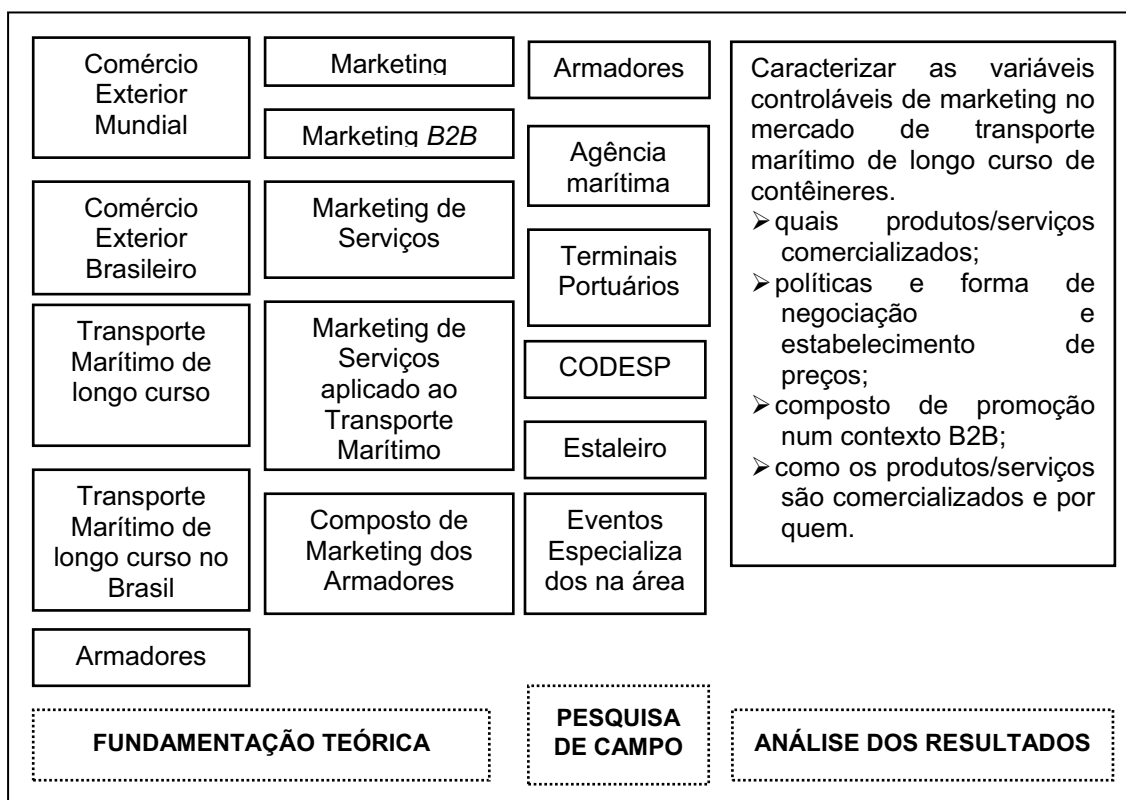


Figura 1: Modelo do estudo
 Fonte: Adaptado de Robles (2001)

O estudo adotou uma abordagem do geral para o particular ao analisar por um lado: a evolução do comércio exterior mundial; a evolução do comércio exterior brasileiro; o mercado de transporte marítimo de longo curso de contêineres; o mercado de transporte marítimo de longo curso de contêineres no Brasil e os Armadores internacionais operando navios porta contêineres no

Porto de Santos. Por outro lado, o Marketing e sua tipologia: Marketing *B2B*, Marketing de Serviços, o Marketing de Serviços aplicado ao Mercado de Transporte Marítimo de longo curso e o Composto de Marketing dos Armadores no conceito de Marketing *B2B*.

2.2. Universo e Amostra

Em pesquisa, deve-se definir-se qual o universo de uma pesquisa e se será feito um censo ou uma amostragem.

Segundo Vergara (1998, p. 48) “trata-se de definir toda a população e a população amostral”; sendo que população é um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo. “População amostral, ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade.”

Neste ponto “[...] deve ser apresentada uma descrição da população-alvo potencial” (ROESCH, 1999, p. 128) e definida a amostra. McDaniel e Gates (2003, p. 35-6) concordam ao afirmar ser preciso definir, primeiramente, a população ou universo e deste, extrair a amostra.

Por ser uma pesquisa qualitativa a lógica amostral probabilística, ou seja, por meio de procedimento estatístico, não se aplica. No entanto não se deixou de apresentar o universo e se definir a escolha amostral, pois, de acordo com Donaire (1997, p. 11) o estudo de caso único só deve ser feito “quando ele representar um caso especial, extremo ou crítico [...] caso isto não

ocorra, deve ser usado o estudo de múltiplos casos”.

Num estudo de casos múltiplos, porém, deve-se buscar a lógica da replicação e não da amostragem (YIN, 2005, p. 69), que busca selecionar cada caso de forma a:

1. prever resultados semelhantes (uma replicação literal ou probabilidade de se encontrar um fenômeno em particular);
2. produzir resultados contrastantes, mas por razões previsíveis (uma replicação teórica ou probabilidade de não se encontrar um fenômeno particular) (YIN, 2005, p. 69).

A capacidade de conduzir seis ou 10 estudos de caso, efetivamente organizados dentro de um projeto de casos múltiplos, é análoga à capacidade de conduzir seis ou 10 experimentos sobre tópicos relacionados; poucos casos (dois ou três) seriam replicações literais, ao passo que outros poucos casos (de quatro a seis) podem ser projetados para buscar padrões diferentes de replicações teóricas. Se todos os casos se mostrarem previsíveis, esses seis a 10 casos, no conjunto, fornecerão uma base convincente para o conjunto inicial de proposições. Se os casos forem de alguma forma contraditórios, as proposições iniciais deverão ser revisadas e testadas novamente com outro conjunto de casos [...] (YIN, 2005, p. 69).

Yin (2005, p. 71) ainda reforça sua posição ao afirmar que “qualquer aplicação dessa lógica de amostragem”, ou seja, o procedimento estatístico, “aos estudos de caso, estaria mal direcionada”.

Para tanto, apresenta-se os 25 maiores armadores internacionais de longo curso (Tabela 1) operando navios porta-contêineres (subsidiárias consolidadas), segundo a BRS-Alphaliner¹⁷ (2006), dois quais foram selecionados os casos (a amostra), como se verá adiante, como

¹⁷ BRS – Barry Rogliano Salles, empresa que presta serviços no mercado de transporte marítimo desde 1856, e que por meio de sua subsidiária, Alphaliner consolida informações sobre os mercados de transporte marítimo, atualizando seu banco de dados diariamente. Fornece acesso gratuito para alguns dados e restrito para outros. Utilizada como fonte de consulta pelos armadores. Optou-se por não utilizar a listagem divulgada pela UNCTAD, que apresenta os 20 maiores armadores, pois a mesma torna-se defasada em virtude de mudanças no decorrer do ano, por ser seu relatório, *Review of Maritime Transport*, anual.

unidades de análise.

Tabela 1: Os 25 Maiores Armadores de Navegação (*Liner*) em TEUs – Grupos consolidados

ARMADOR	TOTAL		PRÓPRIOS		FRETADOS		PEDIDOS COLOCADOS		% sobre o existente
	TEU	Navios	TEU	Navios	TEU	Navios	TEU	Navios	
01 Maersk	1.691.500	578	737.617	168	953.883	410	650.966	124	38,5%
02 MSC	844.613	289	543.534	190	301.079	99	215.382	30	25,5%
03 CMA-CGM	551.101	253	217.896	79	333.205	174	344.259	74	62,5%
04 Evergreen	512.150	160	343.488	106	168.662	54	150.444	32	29,4%
05 Hapag-Lloyd + CP Ships	439.591	135	239.088	64	200.503	71	102.478	15	23,3%
06 CSCL	386.957	131	194.109	77	174.848	54	156.970	31	42,5%
07 COSCO	350.285	129	226.441	100	123.844	29	152.025	20	43,4%
08 Hanjin / Senator	333.207	87	69.951	18	263.256	69	97.164	18	29,2%
09 APL	318.145	100	127.270	36	190.875	64	123.738	31	38,9%
10 NYK	300.289	115	167.324	40	132.965	75	205.198	34	68,3%
11 MOL	259.643	84	119.039	32	140.604	52	111.052	17	42,8%
12 OOCL	256.550	70	153.623	28	102.927	42	93.533	17	36,5%
13 K Line	246.111	81	121.846	29	124.265	52	100.672	17	40,9%
14 CSAV	238.272	85	1.585	1	236.687	84	63.153	12	26,5%
15 Zim	207.415	89	110.824	37	96.591	52	72.454	17	34,9%
16 Yang Ming Line	202.110	74	127.847	41	74.263	33	125.966	27	62,3%
17 Hamburg-Süd	185.134	88	72.945	27	112.189	64	89.527	24	48,4%
18 Hyundai	150.458	40	45.052	14	105.406	26	119.600	19	79,5%
19 PIL	134.722	102	78.678	67	56.044	35	56.858	21	42,2%
20 Wan Hai Lines	119.419	71	83.930	47	35.489	24	51.668	12	43,3%
21 UASC	75.062	32	63.038	25	12.024	7	54.400	8	72,5%
22 IRIS Lines	53.395	57	50.722	51	2.673	6	70.012	15	131,1%
23 Regional	48.367	40	41.446	35	6.921	5	2.220	2	4,6%
24 Grimaldi (Napoli)	45.113	37	43.679	34	1.434	3	6.660	5	14,8%
25 MISC Bhd	43.115	19	29.170	14	13.945	5	15.840	2	36,7%

Fonte: BRS-Alphaliner (2006)

Optou-se por listar os 25 maiores armadores, no mundo, dentre os mais de 300 existentes e 100 listados, pois, além de parcela significativa dos mesmos possuir escritórios em Santos e São Paulo, o que facilita o acesso aos mesmos; estes armadores representam 84,0% da capacidade mundial total em TEUS, que, segundo a BRS-Alphaliner (2006) estava configurada conforme a Tabela 2.

Ainda segundo a BRS-Alphaliner, havia, em 14 de abril de 2006, um total

de 5.470 navios em atividade transportando contêineres no mercado *Liner*, com uma capacidade de transporte de 9.491.620 TEUs e 136.307.823 DWT¹⁸, incluindo 3.700 porta-contêineres *fully cellular*¹⁹ com capacidade de transportar 8.583.910 TEUs.

Tabela 2: Índice de concentração do mercado de transporte marítimo de contêineres

Índice de concentração	TEUs	Navios	% em TEUs
TOTAL <i>Liner</i>	9.491.620	5.470	100,0%
100 maiores (TOP 100)	9.010.104	4.249	94,9%
50 maiores (TOP 50)	8.611.273	3.613	90,7%
25 maiores (TOP 25)	7.974.724	2.946	84,0%
10 maiores (TOP 10)	5.709.893	1.977	60,2%

Fonte: BRS-Alphaliner (2006)

A CODESP (2006c) lista em seu *site* “alguns dos principais armadores operando no Porto de Santos”, contudo não os coloca em ordem de importância ou de movimentação (Figura 2).



Figura 2: Alguns dos principais armadores operando no Porto de Santos
Fonte: CODESP (2006c)

¹⁸ DWT - *Deadweight Tonnage*: peso total que o navio transporta, incluindo a carga, combustível, óleo, tripulação, peças sobressalentes, suprimentos, água potável e água de lastro. Expresso em toneladas métricas (1.000 kg).

¹⁹ Os navios para contêineres surgiram como adaptação de navios de carga geral solta, tornando-se navios multipropósito. Com a especialização do mercado e a crescente containerização foram se tornando porta-contêineres, que são navios celulares destinados exclusivamente ao transporte de contêineres.

A Figura 3, utilizada em apresentação da Diretoria Comercial da CODESP em 2006 traz outra listagem – não muito diferente da apresentada anteriormente.



Figura 3: Principais armadores operando no Porto de Santos

Fonte: Cortesia Luciana Cardoso Guerise²⁰

Buscou-se apresentar o *ranking* dos armadores no Brasil e em especial o Porto de Santos, consultando-se primeiramente as autoridades governamentais, tais como: Ministério dos Transportes – MT, Agência Nacional de Transportes Aquaviários – ANTAQ, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC e a Companhia de Docas do Estado de São Paulo – CODESP (autoridade portuária, administradora do Porto de Santos), sem sucesso, pois os mesmos não têm contato/relação direta com os Armadores²¹.

²⁰ Assessora técnica da Diretoria Comercial da CODESP

²¹ O contato com os Armadores se dá apenas quando os mesmos atracam no Cais público, que representa apenas 2% da movimentação de contêineres do Porto de Santos. Os controles que a autoridade portuária dispõe são relativos à movimentação por Berços de atracação e por quantidade de navios que atracaram. Por existirem *joint-services* mesmo que determinado navio seja de um Armador, a carga pode ser de um dos parceiros.

Buscou-se então contatos com a Centronave Datamar²², a empresa que, no Brasil, presta serviços de consolidação dos dados do setor, também sem sucesso, pois a Centronave divulga apenas para seus associados pagantes, mediante senha.

Conseguiu-se, então, que o Armador B fornecesse um extrato da movimentação de contêineres carregados (cheios) no Porto de Santos, extraído da Centronave Datamar, como pode ser visto na Tabela 3.

Tabela 3: Participação dos Armadores *Liner* no Porto de Santos, em % (carregados)

Armadores	2005		2004	
	Exportação	Importação	Exportação	Importação
Hamburg-Süd	17,3%	21,2%	18,0%	22,6%
Maersk + P&O NedLloyd	21,3%	16,2%	21,9%	17,6%
MSC	17,2%	11,8%	17,3%	10,2%
CSAV	13,3%	14,3%	11,9%	14,8%
LYKES	4,8%	4,8%	5,0%	5,7%
CMA-CGM	5,0%	4,9%	3,8%	3,9%
MOL	2,7%	5,3%	2,9%	4,6%
NYK	2,5%	3,9%	2,2%	4,3%
Evergreen	2,4%	2,7%	2,9%	2,6%
Grandi (GRIMALDI)	2,1%	2,3%	2,1%	2,2%
Costa (CCL)	2,4%	1,0%	3,0%	1,6%
COSCO	0,9%	1,9%	0,9%	1,8%
APL	0,9%	1,4%	1,2%	1,7%
Maruba	1,3%	1,5%	1,4%	0,8%
ZIM	1,1%	1,0%	1,2%	1,7%
Hapag-Lloyd	1,5%	1,0%	1,2%	0,6%
Hanjin + Senator	0,9%	1,3%	1,0%	1,1%
Docenave	0,5%	0,5%	0,5%	0,6%
Niver	0,1%	0,3%	0,2%	0,4%
CSC	0,2%	0,5%	0,0%	0,0%
Global	0,2%	0,0%	0,3%	0,1%
Outros ²³	1,4%	2,5%	1,1%	1,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Adaptado de dados enviados pelo Armador B

²² Datamar é uma companhia focalizada na provisão de informação de comércio internacional marítimo para os países da costa leste da América do Sul. Fundada em 1996 como consultoria especializada na análise de comércio exterior via marítima do Brasil. Uma parte central de suas atividades envolve sua parceria com o Centro Nacional de Navegação Transatlântica (CNNT), órgão nacional que representa os interesses dos armadores que operam na costa brasileira.

²³ O extrato da movimentação cedido pelo Armador B apresenta, além da categoria Outros, os seguintes armadores: MarFret, Scanscot, Nigéria, Oceanbulk, Ocean Bulk, Lauritzen, PIL, CMSP, ATL, HANSA, UASC/Clipper Shipping, NORSUL (neste caso, incluídos na categoria Outros).

Há uma movimentação representativa de contêineres vazios, por conta do desbalanceamento²⁴ que foi objeto de estudo de Nobre (2006).

Yin (2005, p. 42) afirma ser importante, em um estudo de caso, cinco componentes de um projeto de pesquisa: “(1) as questões de um estudo; (2) suas proposições, se houver; (3) sua(s) unidade(s) de análise; (4) a lógica que une os dados às proposições; e (5) os critérios para interpretar as constatações”.

As questões do estudo foram apresentadas no Capítulo 1. Quanto às proposições, as mesmas não são necessárias em um estudo exploratório, pois segundo Yin (2005, p. 42) “alguns estudos podem ter uma razão absolutamente legítima para não possuir nenhuma proposição. Essa é a condição – que existe em experimentos, levantamentos e outras estratégias de pesquisa semelhantes – na qual um tópico é o tema da ‘exploração’” e segundo Vergara (1998, p. 29) as mesmas podem surgir durante ou ao final da pesquisa.

O terceiro componente, as **unidades de análise**, relaciona-se fundamentalmente com o problema de se definir o que é um “caso” (YIN, 2005, p. 43) e deve-se buscar ao máximo evitar a “confusão indesejada entre a unidade da coleta de dados e a unidade de análise” (YIN, 2005, p. 100); em que as fontes de coleta de dados podem ser pessoas individuais e a unidade de análise do estudo de caso pode ser organizacional (YIN, 2005, p. 101). Nesta pesquisa encontra-se esta situação, em que foram fonte de coleta de dados, tanto os indivíduos quanto a própria organização, já as unidades de análise foram as organizações, conforme pode ser observado no Quadro 4.

²⁴ A palavra desbalanceamento – não grafada na Língua Portuguesa – é utilizada como um neologismo da tradução literal de *imbalance* (desequilíbrio).

FONTE DE COLETA DE DADOS		
Projeto sobre uma organização	De um indivíduo	De uma organização
	Como funciona a organização Por que funciona a organização	Políticas da organização Resultados da organização

➡ Conclusões do estudo

Quadro 4: Fontes de coleta e unidade de análise de dados
 Fonte: Adaptado de Yin (2005, p. 101).

No caso deste estudo as **unidades de análise** foram Armadores de longo curso operando navios porta-contêineres no Porto de Santos, as fontes de coleta de dados foram, ao mesmo tempo, os armadores e os indivíduos que trabalham nas mesmas.

O quarto e quinto componentes, a lógica que une os dados às proposições e os critérios para interpretar as constatações, conforme aponta Yin (2005, p. 47) “foram os menos desenvolvidos nos estudos de casos”.

Ligar os dados a proposições não se aplica a esta pesquisa, pois não foram estabelecidas proposições iniciais.

Quanto aos critérios para interpretar as constatações:

Normalmente, não há uma maneira precisa de estabelecer os critérios para a interpretação dessas constatações. O que se espera é que os diferentes padrões estejam contrastando, de forma suficiente, que [...] as constatações podem ser interpretadas em termos de comparação de, pelo menos, duas proposições concorrentes [...]. (YIN, 2005, p. 47-8).

Novamente, por não haverem proposições iniciais, não se discutiu, nesta dissertação, este aspecto do estudo de caso. Yin (2005, p. 137) ainda aponta que “Analisar as evidências de um estudo de caso é uma atividade particularmente difícil, pois as estratégias e as técnicas não têm sido muito bem definidas”, em que “cada estudo de caso deve se esforçar para ter uma estratégia analítica geral – estabelecendo prioridades do que deve ser

analisado e por quê”. Este ponto foi abordado no protocolo (ver item 2.6, à página 60).

O método do estudo de casos múltiplos segue uma lógica (de replicação) que conforme Yin (2005) e Donaire (1997) é ilustrado na Figura 4 e apresenta três fases consecutivas, a exemplo do Modelo do estudo (Figura 1, à página 41), quais sejam: Delineamento, Coleta e análise dos casos selecionados e, Análise dos resultados.

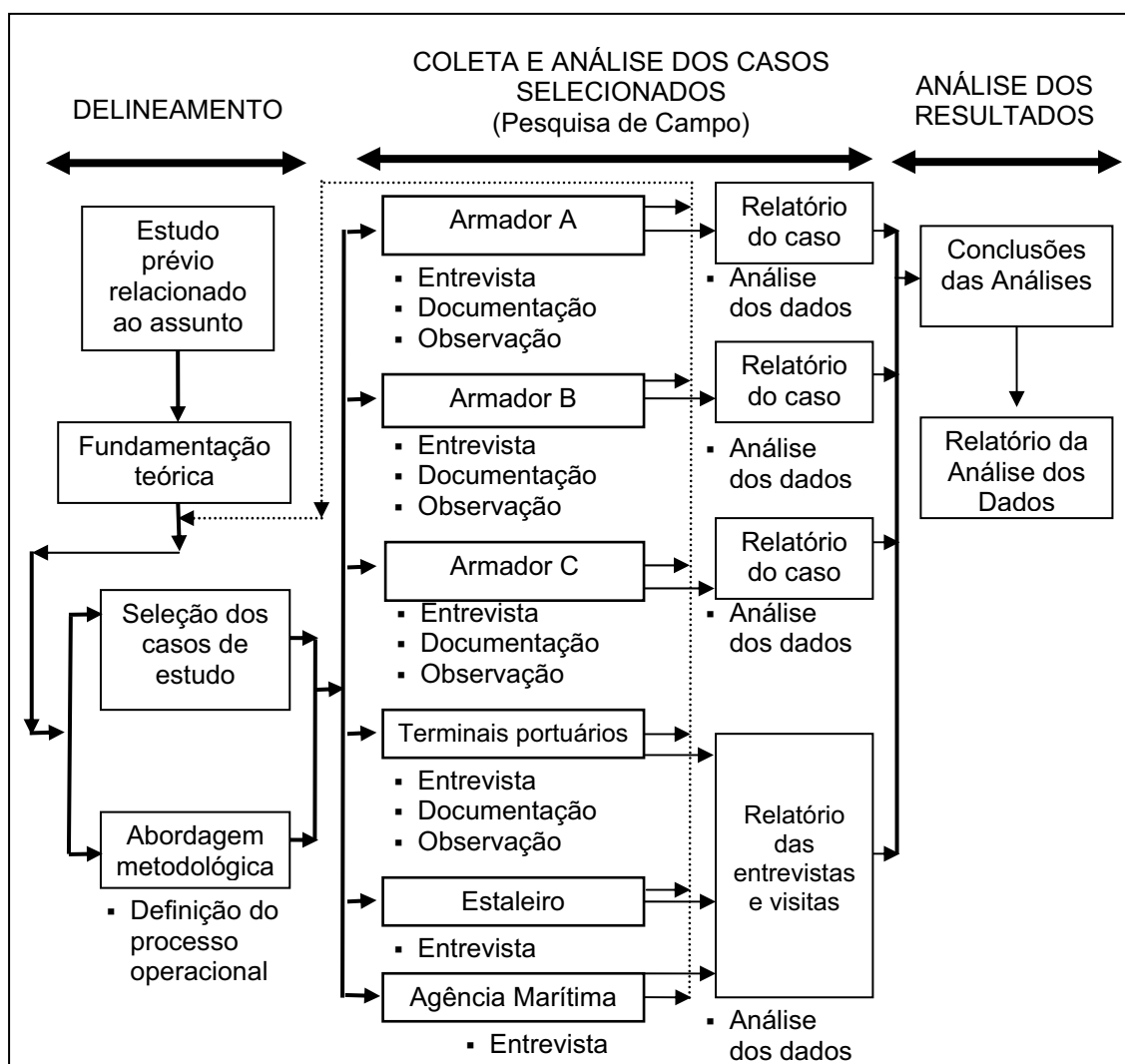


Figura 4: A aplicação do estudo de casos múltiplos
 Fonte: Adaptado de Donaire (1997) e Yin (2005)

Segundo Donaire (1997, p.13) “a utilização de um protocolo para o

estudo de casos constitui-se numa peça fundamental que transcende seu papel de instrumento de coleta de dados”. Nesta dissertação utilizou-se o protocolo apresentado no Apêndice A.

Ao se optar por amostragem não-probabilística tem-se uma seleção por critérios subjetivos do pesquisador, de acordo com sua experiência e com os objetivos do estudo. A única objeção é que o pesquisador seja sincero e honesto e nunca utilize ou divulgue os resultados de uma pesquisa com uma amostra não-probabilística como se fosse probabilística. Concordando com a não-generalização imposta aos estudos de caso.

Dentre as amostras não-probabilísticas existentes adotou-se a não-probabilística por julgamento, em que os elementos da amostra são selecionados segundo um critério de julgamento do pesquisador, tendo como base o que se acredita que o elemento selecionado possa fornecer ao estudo, e que, de acordo com a conveniência (amostra não-probabilística por conveniência), os entrevistados serão selecionados de acordo com o acesso que o pesquisador teve a estas pessoas e suas (delas) disponibilidades em responder o roteiro.

Para a pesquisa, a unidade de análise, categoria importante a se definir no método do estudo de caso, referencia-se a armadores internacionais operando no Porto de Santos. O critério de escolha foi intencional tendo em vista a conveniência e possibilidade do pesquisador de acesso aos dados. Utilizou-se para a seleção dos armadores, a conveniência dos que possuísem escritórios em Santos e/ou São Paulo (fator proximidade). Contatos prévios por e-mail e telefonemas foram efetuados. Visitas foram agendadas e, para os que se mostraram abertos à pesquisa, enviou-se carta de apresentação fornecida

pelo Programa de Mestrado. Tentou-se contato com vários armadores, chegando-se a visitar alguns, mas apenas três se mostraram interessados em responder o roteiro de entrevistas. Por ser um mercado altamente concorrencial os armadores solicitaram sigilo e a não divulgação de seus nomes, assim, os casos estudados foram referenciados como Armador A, Armador B e Armador C. Todos os armadores estudados figuram entre os 25 maiores armadores de navegação *Liner*. Dois deles figurando entre os armadores que mais transportam cargas no Porto de Santos.

- **Armador A:** Empresa sul americana, fundada na década de 1870, com operações nos cinco continentes, “oferece serviços regulares com saídas constantes unindo a América do Sul de maneira eficiente e conveniente aos portos mais importantes do mundo”. Transporta uma ampla variedade de cargas (containerizadas, automóveis, graneis secos, carga refrigerada, cimento, petróleo e derivados, gás e químicos), com destaque para carga containerizada. Também disponibiliza serviço intermodal com operações complementares, como serviço porta a porta e estocagem. Transportou globalmente 2.404.747 TEUs em 2004, com vendas mundiais atingindo US\$ 2.685.886.000,00 naquele ano.
- **Armador B:** Armador europeu, desde sua fundação na década de 1870 o armador opera em portos brasileiros. Presente nos cinco continentes, tendo realizado investimentos de 385 milhões de euros em 2005²⁵. Transportou globalmente 1.550.000 TEUs em 2005, com vendas mundiais atingindo US\$ 3.159.000.000,00 em 2004 e US\$

²⁵ Algo em torno de US\$ 455,262,500.00 pelo câmbio de 01/01/2006, convertido pelo autor com dados do *site* do Banco Central do Brasil.

3.784.000.000,00 Possui os mais modernos navios para transporte de carga frigorífica containerizada (*reefer*).

- **Armador C:** Empresa asiática, presente nos 80 maiores portos do mundo, em 35 países. Com vendas mundiais de US\$ 5.925.565.794,69 em 2005²⁶.

2.3. Seleção dos Entrevistados

Vergara (1998, p. 50) chama de “seleção de sujeitos” as pessoas que fornecerão os dados de que se necessita. “Às vezes, confunde-se com ‘universo e amostra’, quando estes estão relacionados com pessoas” (VERGARA, 1998, p. 50).

De acordo com o critério de seleção amostral adotado, os entrevistados escolhidos foram profissionais ligados aos Armadores e a Terminais Portuários ocupando cargos de chefia/gerência dos departamentos de marketing, comercial e/ou operacional, conforme cada caso, estrutura e organograma das empresas pesquisadas.

Inicialmente foram efetuadas visitas técnicas (observação direta) e/ou entrevistas exploratórias, com vistas a ampliar o conhecimento prévio deste pesquisador em organizações com atividades no setor, tais como:

- CODESP, por meio da Diretoria Comercial;
- Agência de Vapores Grieg (agência marítima, representante de

²⁶ Convertido pelo autor com dados do *site* do Banco Central do Brasil pelo câmbio de 01/01/2006.

Armador Asiático não estudado), por meio da Diretoria;

- Terminal Grieg Retro-porto (terminal de contêineres vazios), por meio da Gerência do Terminal;
- Estaleiro Wilson Sons, por meio da Diretoria;
- T37, Terminal Portuário do Grupo Libra, por meio da Coordenadoria de Projetos.

Num primeiro plano, para o estudo dos casos selecionados, foram coletados dados a partir de fontes primárias, fazendo-se visitas às empresas selecionadas, e realizando-se entrevistas semi-estruturadas além de troca de mensagens eletrônicas (*e-mail*), com pessoas consideradas chave na estrutura organizacional de cada uma delas:

- no **Armador A** foram dois contatos: *Commercial Manager* (Gerente Comercial) de uma das rotas operadas e; *Customer Service* (Atendimento aos clientes);
- no **Armador B** foram seis contatos, sendo quatro entrevistados: *Customer Service Manager* (Gerente de Atendimento a Clientes), Diretor de Marketing, *Sales General Manager* (Gerente Geral de Vendas) e, *Global Logistics Coordinator* (Coordenador Global de Logística);
- no **Armador C** foram dois contatos: *Sales & Pricing Manager* (Gerente de Vendas e Marketing) e *Manager Documentation* (Gerente de Documentação).

2.4. Coleta de Dados

Yin (2005, p. 109) chama de coleta de evidências, os dados que deverão ser colhidos para o estudo de caso. Como dito, o autor apontou seis fontes de evidência e afirma que além da atenção que se dá a essas fontes, alguns princípios são importantes para o trabalho de coleta de dados: (a) evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas; (b) uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo e; (c) ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.

“A incorporação desses princípios na investigação de um estudo de caso aumentará substancialmente sua qualidade” (YIN, 2005, p. 109).

Neste estudo utilizou-se o método de entrevistas em profundidade por meio da aplicação de roteiro de perguntas semi-estruturado e não-disfarçado (Apêndice B), junto a profissionais da área comercial dos armadores contatados. Com os operadores de terminais portuários e outros agentes, apresentou-se o tema e objetivos do estudo e buscou-se informações por meio de entrevista em profundidade. Adaptado às condições dos respondentes, o roteiro permitiu e estimulou os entrevistados a manifestar-se livremente sob aspectos julgados relevantes; no entanto, o pesquisador manteve, sempre, a atenção voltada para os pontos fundamentais propostos no estudo.

A técnica de coleta de dados por meio de entrevistas em profundidade, utilizando-se de roteiro semi-estruturado é, segundo Roesch (1999, p. 140), além da observação, uma das principais técnicas de coleta de dados na

pesquisa de caráter quantitativo. Também é adequada quando há uma série de questões abertas, quando se buscam maior taxa de respostas (ROESCH, 1999, p. 140-1). Vergara (1998, p. 53) chama de entrevista por pautas quando há “vários pontos para serem explorados com o entrevistado” e afirma haver maior profundidade. A autora também utiliza o termo formulário, indicando-o como “um meio-termo entre questionário e entrevista” (VERGARA, 1998, p. 53).

Em pesquisa qualitativa, e especialmente, o estudo de caso, os autores sempre apontam a utilização de várias fontes de dados, como a observação, a documentação e registro em arquivos, além das entrevistas.

As entrevistas foram programadas para um período de tempo em torno de uma hora a duas horas, em função do interesse e disponibilidade de tempo do entrevistado e ocorreram entre uma e duas horas e meia e cada caso, sendo realizadas em Santos e São Paulo.

As outras fontes de coleta de dados utilizadas foram: documentação e registro em arquivos.

2.5. Limitações

“Tanto os métodos quantitativos quanto os qualitativos têm suas limitações e estas limitações devem ser claramente mencionadas nos trabalhos científicos a serem publicados” (CAMPOMAR, 1991, p. 96).

“O Método do Estudo de Caso é um método das Ciências Sociais e,

como outras estratégias tem as suas vantagens e desvantagens [...]” (BRESSAN, 2000) e segundo a recomendação de diversos autores ter cuidado ao se planejar a execução do estudo de caso é primordial para se fazer frente às críticas tradicionais feitas ao método (BONOMA, 1985; DONAIRE, 1997; YIN, 2005).

O método de estudo de caso, segundo coloca Yin (2005, p. 87), é criticado por uma suposta falta de rigor na sua utilização por parte de alguns pesquisadores, que podem deixar passar vieses, influenciando resultados e conclusões. A maior limitação do método do estudo de caso é a de não se permitir generalização para a população, da qual se extraiu uma amostra para pesquisa.

Donaire (1997, p. 10) afirma que “embora o estudo de casos seja um importante instrumento como método de pesquisa, ainda existem alguns preconceitos tradicionais em relação a sua utilização”, preconceitos estes que já foram desmistificados por vários estudos²⁷ e que o pesquisador deve estar atento para não cometer erros, “seja qual for o método de pesquisa utilizado” (DONAIRE, 1997, p. 10). Mas para vencer os preconceitos deve-se buscar “validade” e “confiabilidade”.

Para Yin (2005, p. 55) “para determinar a qualidade de qualquer pesquisa social empírica” quatro testes são necessários:

O desenvolvimento de projetos de estudo de caso precisa maximizar quatro condições relacionadas à qualidade do projeto: (a) validade do construto; (b) validade interna (apenas para estudos causais ou explanatórios); (c) validade externa e; (d) confiabilidade (YIN, 2005, p. 111).

“Uma vez que os quatro testes são comuns a todos os métodos de

²⁷ Ver Bonoma (1985); Bressan (2000); Campomar (1991); Donaire (1997); Eisenhardt (1989); Lazzarini (1995); Morgan e Smircich (1980); Roesch (1999); Vergara (1998); Yin (2005).

ciências sociais [...]” (YIN, 2005, p. 55) os mesmos são apontados como quatro princípios relevantes para julgar a qualidade do delineamento de pesquisa (KIDDER²⁸, 1981, *apud* Donaire, 1997, p. 10-1).

- (a) construir validade → estabelecer medidas apropriadas para a coleta de dados, evitando o critério “subjetivo” do pesquisador;
- (b) possuir validade interna → este princípio só tem sentido quando se trata de projetos de pesquisa explicativos;
- (c) possuir validade externa → estabelecer os “limites da generalização”, pois num estudo de caso busca-se generalizações de caráter teórico;
- (d) apresentar confiabilidade → que consiste na demonstração de que, se as diferentes fases do estudo forem repetidas no *mesmo caso* os resultados se apresentarão da mesma maneira.

“Todas as condições precedentes serão invalidadas se o pesquisador procurar utilizar o estudo de caso apenas para comprovar uma posição preconcebida” (YIN, 2005, p. 87). Isto é o que o autor chama de viés, afirmando dever-se evitá-lo. Donaire (1997, p. 17) afirma que os vieses podem ser evitados pelo uso de um instrumento formalizado, o protocolo.

“O protocolo é uma das táticas principais para aumentar a *confiabilidade* da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados” (YIN, 2005, p. 92, grifo do autor).

“O investigador elabora, então, um modelo preliminar que servirá de base tanto para determinar os vieses iniciais e os esforços necessários para eliminá-los quanto para o desenho do projeto de pesquisa” (BRESSAN, 2000).

²⁸ KIDDER, L. **Research methods in social relations**. Nova Iorque: Holt, Reinehart & Winston, 1981.

Outra limitação apresentada pelos autores é com relação às habilidades do pesquisador, visto que “a pesquisa de estudo de caso caracteriza-se como um dos tipos mais árduos de pesquisa porque não há fórmulas de rotina” (YIN, 2005, p. 81).

Apesar das limitações e dificuldades apresentadas pelo método do estudo de caso:

O estudante que esteja trabalhando em sua dissertação de mestrado ou tese de doutoramento em Administração deve ter a coragem de usar o método de estudo de casos em suas pesquisas, quando indicado, sem intimidar-se por possíveis preconceitos e sem se deixar seduzir por técnicas quantitativas, tornadas acessíveis pela moderna tecnologia de processamento eletrônico de dados (CAMPOMAR, 1991, p. 97).

Além das limitações metodológicas, apresentam-se as limitações da pesquisa em si. “O método escolhido para a futura pesquisa apresenta algumas dificuldade referidas à coleta e tratamento dos dados” (VERGARA, 1998, p. 59).

Com relação à coleta de dados e tratamento dos dados, as limitações encontraram-se:

1. no fato de o mercado ser fechado, com acesso restrito e o pesquisador ter poucos contatos na área. Tanto com relação aos armadores, quanto aos bancos de dados utilizados pelos mesmos;
2. no tempo e recursos escassos, visto que muitos armadores que operam no Porto de Santos encontram-se em outra cidade, ou divididos (sua estrutura e organização) em duas cidades;
3. no fato de a pesquisa focar o Porto de Santos também é limitante, pois o fato de delimitar geograficamente, impede uma maior

abrangência do estudo;

4. no ineditismo da pesquisa e na lacuna identificada na literatura acadêmica e empresarial brasileiras;
5. no fato de não haver certeza de se ter acesso liberado à documentação e registros em arquivos, e mesmo com algum acesso permitido, exigiu-se confidencialidade;
6. na análise dos dados, por meio do cruzamento dos dados pesquisados com o referencial teórico, evitando-se viés do pesquisador.

Para se restringir as limitações, propôs-se a utilização de um protocolo.

2.6. Protocolo do Estudo de Casos Múltiplos

Todos os autores confirmam que o protocolo para o estudo de casos é essencial para se evitar vieses, para aumentar a confiabilidade, para que se consiga reproduzir o estudo e o mesmo torna-se imprescindível ao se tratar de estudos de casos múltiplos.

Campomar (1991, p. 97) afirma que “é imprescindível a preparação de um protocolo relacionando as atividades a serem realizadas e os procedimentos a serem seguidos”.

O Protocolo de estudo de casos é uma das maneiras de se aumentar a confiabilidade no estudo de casos e de gerar uma pesquisa de

boa qualidade (DONAIRE, 1997, p. 13).

Segundo Yin (2005, p. 92) “um protocolo para o estudo de caso é mais do que um instrumento. O protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento”.

O protocolo do estudo de caso, segundo Yin (2005, p. 93-4) deve apresentar as seguintes seções:

1. uma visão geral do projeto do estudo de caso – objetivos, questões de estudos e leituras importantes (detalhados nos Capítulo 1, 3 e 4);
2. procedimentos de campo;
3. questões do estudo de caso;
4. guia para o relatório do estudo de caso.

Pelo estudo de caso ser definido como “o estudo de eventos dentro de seus contextos na vida real” deve-se “aprender a integrar acontecimentos do mundo real às necessidades do plano traçado para a coleta de dados”, lembrando que “você não controla o ambiente da coleta de dados como se poderia controlar ao utilizar outras estratégias de pesquisa” (YIN, 2005, p. 97).

Como “a natureza da entrevista é muito mais aberta, e o entrevistado pode não cooperar integralmente ao responder as questões”, o pesquisador “é a pessoa que pode precisar fazer preparativos especiais para poder agir como observador [...]. Por conseguinte, seu comportamento – e não o do sujeito ou do respondente – é o único provavelmente a ser restringido” (YIN, 2005, p. 97).

Segundo Yin (2005, p. 97) este processo contrastante leva à

necessidade de ter procedimentos de campo bem definidos.

Quanto às questões, devem vir acompanhadas de uma lista de fontes prováveis de evidências. Por ser um roteiro semi-estruturado, as questões servem de guia para o pesquisador, não necessariamente devem ser feitas literalmente ao entrevistado (YIN, 2005, p. 99).

Já o guia para o relatório de um estudo de caso, Yin (2005, p. 101) afirma que esse elemento geralmente não está presente na maioria dos projetos, pois os pesquisadores só pensam no mesmo após os dados terem sido coletados.

Ainda assim, algum planejamento nesse estágio preparatório – admitidamente fora de ordem no planejamento típico da maioria das pesquisas realizadas – mostra que um esboço provisório pode (e deve) constar no protocolo do estudo de caso (YIN, 2005, p. 101-2).

Para delinear o estudo de caso metodologicamente, buscando validade, confiabilidade das informações, instrução ao pesquisador e possibilidade de replicação da pesquisa, propôs-se um protocolo (Apêndice A).

O protocolo proposto apresenta a seguinte estrutura: (1) visão geral do projeto e propósito da pesquisa; (2) procedimentos de campo; (3) questões de pesquisa e fontes de evidências; (4) guia para a análise dos dados e o relatório do estudo de casos múltiplos.

O roteiro de entrevistas (Apêndice B) é parte integrante do protocolo, pois conforme dito, num estudo de caso, as questões de pesquisa integram o protocolo.

3. COMÉRCIO EXTERIOR E TRANSPORTE MARÍTIMO

Neste capítulo aborda-se a evolução do comércio exterior mundial; a evolução do comércio exterior brasileiro; o mercado de transporte marítimo de longo curso de contêineres, o mercado de transporte de longo curso no Brasil e os Armadores internacionais operando navios porta contêineres no Porto de Santos, como se pode observar na Figura 5.

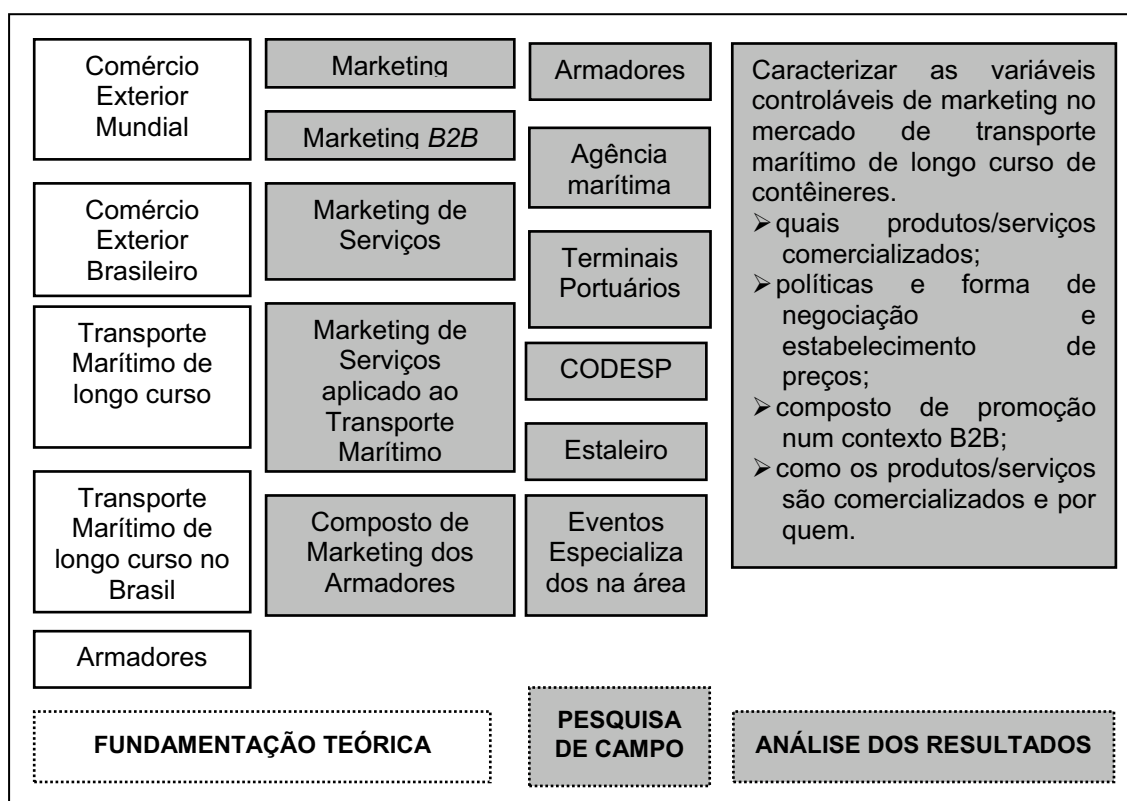


Figura 5: Modelo do estudo – Fase 1: Fundamentação teórica
 Fonte: Adaptado de Robles (2001)

3.1. Comércio Exterior Mundial

Além dos motivos comerciais/transacionais, a importância do comércio exterior faz parte de um conjunto mais abrangente de relações entre os países, na qual a questão política também se faz presente. A abundância ou falta relativa de recursos naturais, o clima favorável ou não para determinada cultura, a busca de melhoria da qualidade produtiva, fatores e estágio de desenvolvimento tecnológico, diluição de risco de estar restrito a único mercado, constituem-se, entre outros, fatores que levam os países ao comércio exterior.

Lambert, Stock e Vantine (1998, p. 668) afirmam que “[...] em inúmeras empresas em ascensão, a gerência está definindo o mercado globalmente”.

A crescente internacionalização das economias mundiais e a conformação de um mercado cada vez mais globalizado é um processo irreversível ao qual terão que adaptar-se as empresas que desejem expandir seus negócios ou simplesmente manter suas cotas de mercado a longo prazo. (VIEIRA, 2003, p. 9).

Bowersox, Closs e Cooper (2006, p. 37) afirmam que “em uma estimativa conservadora, aproximadamente 90% da demanda mundial não é atualmente satisfeita pelo abastecimento local”, ocasionando comércio internacional e demandando transporte.

As mudanças ocorridas no comércio internacional devido à queda de barreiras comerciais e à realocação espacial da produção, aumentando as correntes de comércio entre os países, demandam um volume expressivo de transporte internacional.

[...] o crescimento da participação dos países asiáticos na economia mundial, o desenho do mapa mundial com contornos de origem comercial, ao invés do político-geográfico, com a formação de blocos

das mais variadas configurações como a Comunidade Européia consolidada em 1992, o início da criação do NAFTA em 1992, a Associação Econômica da Ásia e a oficialização do Mercosul em 1995. (LAMBERT; STOCK; VANTINE, 1998, p. 785).

As exportações mundiais têm apresentado um ritmo constante de crescimento nos últimos anos. Dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC (2006a) apresenta a evolução das exportações mundiais em bilhões de dólares *FOB*²⁹ no período de 1950 a 2005 (Gráfico 1). Observa-se nos anos 1990 uma taxa de expansão de 6,4% a.a., acentuada entre 2000 e 2005, atingindo uma média da ordem de 10,0% a.a.. Grande parte desse crescimento pode ser atribuído ao fenômeno China e Índia.

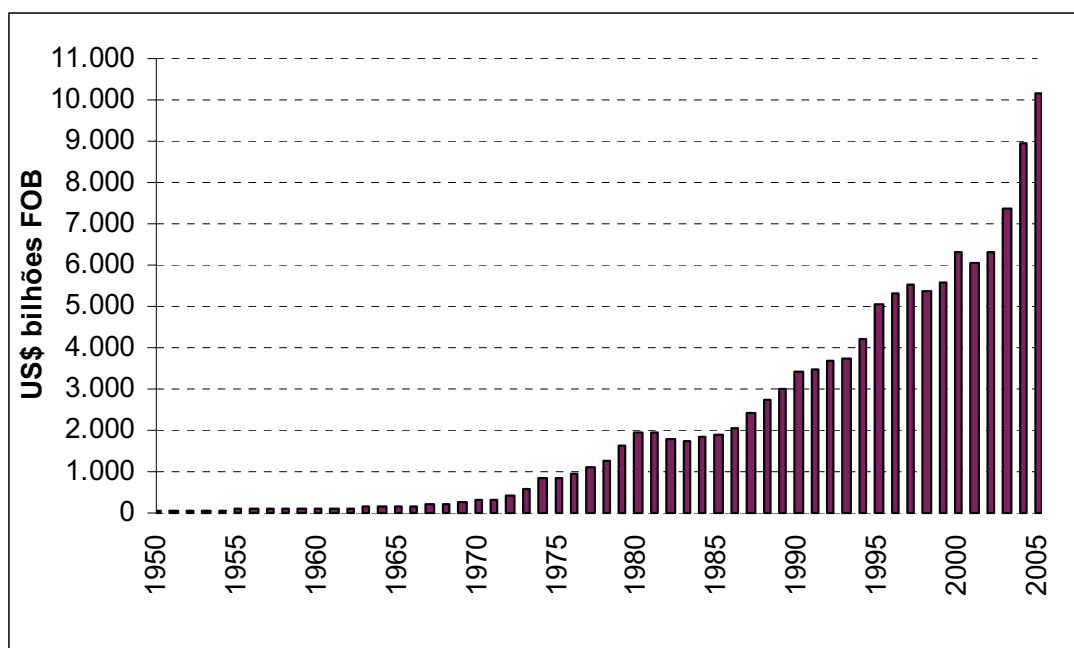


Gráfico 1: Evolução das Exportações Mundiais – 1950 a 2005
Fonte: MDIC (2006a)

“O transporte marítimo é a expressão mais cabal da globalização: ‘estaleiro chinês, bandeira liberiana, armador europeu, tripulação indonésia,

²⁹ FOB – *Free on Board*

servindo rota na América do Sul'." (ROBLES, 2005³⁰).

O comércio internacional é fortemente baseado no transporte marítimo de longo curso³¹ como se verá no item 3.3 – Transporte marítimo de longo curso.

A via marítima é a principal forma de transporte do comércio internacional, ainda que o crescimento do transporte de cargas pela via aérea esteja crescendo a taxas mais expressivas³². Entre 1990 e 2000, a taxa anual de crescimento do transporte marítimo internacional foi de 4%. O comércio transportado pela via marítima passou de 2,5 bilhões de toneladas em 1970 para 5,9 bilhões em 2002. (LACERDA, 2004, p. 212).

3.2. Comércio Exterior Brasileiro

Segundo Pinheiro (2003, p. 7), poucos temas gozam de tanta unanimidade entre os economistas brasileiros atualmente como a necessidade de o país aumentar significativamente suas exportações e numa relação bidirecional suas importações e assim a de buscar uma participação mais efetiva no comércio mundial.

A participação do Brasil no comércio internacional, segundo dados do MDIC (2006b), se situou em torno de 1,6% em 1990, atingindo 1,9% em 2005. Essa evolução não foi uniforme e, conforme mostra a Tabela 4, alternaram-se períodos de superávit ou déficit na Balança Comercial.

Além disso, embora, com uma participação pequena no comércio

³⁰ Citação extraída de apontamentos de aula da disciplina Negócios Portuários no Mestrado em Gestão de Negócios da UniSantos.

³¹ Para maiores detalhes, ver AliceWeb (2006); Fleming (2002); Kumar e Hoffmann (2002) e; Unctad (2005).

³² As mercadorias perecíveis, com alta densidade de valor ou que necessitam chegar rapidamente até seu destino final, têm crescentemente sido transportadas pela via aérea.

mundial o setor externo representou, em 2004, 26,4% da economia nacional³³ (MDIC, 2006b).

A despeito dos resultados recordes que o Brasil vem acumulando no comércio exterior, não se pode perder de vista que a participação do país nos intercâmbios internacionais é ainda pouco expressiva. Mantém-se evidente a necessidade de esforços constantes e vigorosos com vistas à maior inserção brasileira na economia global. O crescimento notável do comércio exterior brasileiro nos últimos anos é sinal de que se avança neste sentido (MDIC, 2006b).

Tabela 4: Balança Comercial Brasileira – em US\$ milhões FOB

Ano	Exportação (E)	Importação (I)	Saldo Comercial (E - I)
1990	31,4	20,7	10,8
1991	31,6	21,0	10,6
1992	35,8	20,6	15,2
1993	38,6	25,3	13,3
1994	43,5	33,1	10,5
1995	46,5	49,8	-3,3
1996	47,7	53,3	-5,6
1997	53,0	59,7	-6,6
1998	51,1	57,7	-6,6
1999	48,0	49,3	-1,3
2000	55,1	55,8	-0,7
2001	58,2	55,6	2,6
2002	60,3	47,2	13,1
2003	73,1	48,3	24,8
2004	96,5	62,8	33,7
2005	118,3	73,5	44,8

Fonte: MDIC (2006a)

As exportações brasileiras totalizaram, em 2005, US\$ 118,3 bilhões, apresentando um acréscimo de 22,6% em relação a 2004. Deste total, o Porto de Santos foi o que mais destinou mercadorias para o exterior, respondendo, em valores, por 27,7% do total das exportações brasileiras e também o que mais recebeu mercadorias do exterior, estas representando, em valores, 24,6% do total importado, conforme se pode observar na Tabela 5.

³³ Participação, em porcentagem, da Corrente de Comércio no PIB do Brasil.

Tabela 5: Movimentação nos principais portos brasileiros (em US\$ bilhões)

Portos	Exportação (A)	Importação (B)	Resultado (A + B) (A - B)	
Santos	32,8	18,1	50,9	14,7
Vitória	11,3	4,3	15,8	7,0
Paranaguá	8,6	3,0	11,6	5,6
Rio de Janeiro	7,2	2,6	9,8	4,6
Rio Grande	7,1	1,9	9,0	5,2
Itaguaí	5,4	3,7	9,1	1,7
Itajaí	4,9	1,1	6,0	3,8
São Luiz	3,8	1,3	5,1	2,5
Salvador	3,0	0,9	3,9	2,1
Outros Portos e Aeroportos	34,2	36,6	70,8	(2,3)
Total do Brasil	118,3	73,5	191,8	44,8

Fonte: MDIC (2006a)

A corrente de comércio exterior brasileiro (importação e exportação) é bastante diversificada, tanto em tipos de produtos, quanto em origem/destino. As Tabelas 6 e 7 apresentam os principais produtos exportados e importados, respectivamente.

Tabela 6: Principais produtos exportados (em milhões de US\$ FOB) 2004

Produtos	\$	Part. %
Soja mesmo triturada	5.394.907	5,6
Minério de Ferro e seus Concentrados	4.758.875	4,9
Automóveis de Passageiros	3.351.479	3,6
Farelo e Resíduos da extração do Óleo de Soja	3.270.889	3,4
Aviões	3.268.848	3,4
Óleos Brutos de Petróleo	2.527.691	2,6
Carne de Franco Congelada, Fresta ou Refrigerada (incluindo Miúdos)	2.493.929	2,6
Produtos Semimanufaturados de Ferro ou Aços	2.115.274	2,2
Produtos Laminados Planos de Ferro ou Aços	2.006.993	2,1
Motores para Veículos Automóveis e suas partes	1.971.557	2,0
Carne de Bovino Congelada, Fresca ou Refrigerada	1.963.066	2,0
Partes e Peças para Veículos Automóveis e Tratores	1.960.829	2,0
Calçados e suas partes e componentes	1.898.806	2,0
Café cru em grão	1.749.810	1,8
Pastas Químicas de Madeira	1.721.855	1,8
Açúcar de Cana, em Bruto	1.510.982	1,6
Fumo em folhas e desperdícios	1.380.461	1,4
Aparelhos Transmissores ou Receptores e Componentes	1.374.400	1,4
Outros produtos	51.754.570	53,6
Total Geral	96.475.220	100,0

Fonte: MDIC-Secex (2006)

Dentre os produtos listados, destacam-se os produtos que são

transportados por contêineres (refrigerados ou não), como carnes, produtos semimanufaturados, motores, partes e peças de veículos, calçados, aparelhos transmissores ou receptores, só para citar a exportação.

Na importação os destaques são para, mais uma vez para produtos containerizados, como partes de peças para veículos e tratores, circuitos integrados, medicamentos, partes de transmissores e receptores, instrumentos e aparelhos de medida, motores para veículos e suas partes, dentre outros.

Tabela 7: Principais produtos importados (em milhões de US\$ FOB) 2004

Produtos	\$	Part. %
Petróleo em Bruto	6.758.086	10,8
Partes de Peças para Veículos Automóveis e Tratores	2.041.116	3,3
Circuitos integrados e Microconjuntos eletrônicos	2.035.832	3,2
Medicamentos para Medicina Humana e Veterinária	1.630.489	2,6
Partes de aparelhos transmissores ou receptores	1.586.940	2,5
Compostos Heterocíclicos, seus Sais e Sulfonamidas	1.301.895	2,1
Instrumentos e Aparelhos de Medida, de Verificação, etc.	1.104.206	1,8
Naftas	1.023.708	1,6
Cloreto de Potássio	980.713	1,6
Motores para Veículos Automóveis e Suas Partes	953.482	1,5
Rolamentos e Engrenagens, Suas Partes e Peças	929.070	1,5
Hulhas, mesmo em Pó, mas não Aglomeradas	889.064	1,4
Motores e Turbinas para Aviação e suas partes	878.377	1,4
Óleos Combustíveis	851.312	1,4
Partes e Peças de Aviões, Helicópteros e outros Veículos	790.651	1,4
Inseticidas, Formicidas, Herbicidas e prod. semelhantes	777.281	1,3
Partes e acessórios de máquinas automáticas p/ Processamento de Dados	745.525	1,2
Trigo em Grãos	729.877	1,2
Outros produtos	36.774.170	58,6
Total Geral	62.781.796	100,0

Fonte: MDIC-Secex (2006)

A CODESP (2006b) aponta que das cargas movimentadas no Porto de Santos, a carga containerizada, o açúcar (em sacos e granel) e o complexo soja (grãos e *pellets*) representaram 64,4% do total movimentado. A Tabela 8 apresenta as principais cargas movimentadas no Porto de Santos em 2003, 2004 e 2005.

Tabela 8: Principais Cargas Movimentadas no Porto de Santos (em mil t.)

Cargas	2003	2004	2005	Δ % 2005/2004
Carga Containerizada	16.783	20.216	23.683	17,2
Açúcar	8.322	10.826	12.249	13,1
Soja (grãos + peletizada)	8.291	9.742	10.393	9,7
Carvão	2.242	2.867	2.930	2,2
Adubo	2.944	3.067	2.789	(9,1)
Óleo Combustível	3.567	3.422	2.483	(27,4)
Produtos siderúrgicos	705	1.421	1.905	34,1
Óleo Diesel e Gasóleo	1.652	1.977	1.869	(5,5)
Sucos Cítricos	1.245	1.281	1.393	8,7
Enxofre	1.343	1.565	1.345	(14,1)
Álcool	308	859	1.284	49,5
Trigo	1.878	1.083	1.241	14,6
Soda Cáustica	730	984	956	(2,9)
Sal	741	776	737	(5,0)
Gasolina	1.215	578	697	20,7
Polpa Cítrica peletizada	870	841	420	(50,1)
Sub-Total	52.785	60.688	66.374	
Demais Cargas	7.292	6.922	5.528	
Total do Porto	60.077	67.610	71.902	

Fonte: CODESP (2006b)

Entre as principais origens/destinos da corrente de comércio exterior brasileiro, apresentam-se os dez países com maior movimentação e a representatividade do Porto de Santos nesta movimentação, variando de 13% a 41% conforme demonstrado na Tabela 9, o que só reforça a posição do Porto de Santos no ranking de movimentação dos portos brasileiros, como se verá no item 3.4.

Tabela 9: Corrente de Comércio Exterior Brasileiro (em bilhões de US\$ FOB) 2005

	PAÍS	Brasil – US\$ FOB	SANTOS – US\$ FOB	%
1°	E.U.A	35.136.220	9.479.553	27
2°	Argentina	16.154.345	2.523.147	16
3°	China	12.186.930	3.035.817	25
4°	Alemanha	11.167.117	4.210.881	38
5°	Japão	6.883.214	2.149.221	31
6°	Holanda	5.869.301	1.982.194	34
7°	Itália	5.499.628	1.720.601	31
8°	Chile	5.311.727	673.390	13
9°	França	5.201.660	1.340.138	26
10°	México	4.907.217	2.012.878	41

Fonte: AliceWeb (2006)

Podem-se notar origens/destinos em diversos continentes, conforme

ilustra a Figura 6 (item 3.4, à página 88).

3.3. Transporte Marítimo de Longo Curso

Antes de se descrever o transporte marítimo é necessário apontar as características do mercado de transporte.

A demanda por transporte é dependente da demanda por mercadorias; como afirma Vieira (2003, p. 13), “Transporte nada mais é do que o traslado de uma mercadoria de um lugar a outro e sua necessidade está diretamente relacionada com as atividades de comércio”.

O comércio internacional, para que aconteça, depende de diversas modalidades de transporte e no contexto associado, o transporte marítimo de cargas se caracteriza como a maior artéria dos negócios internacionais. O mesmo tem sido, se apresenta e continuará como principal modo de transporte no comércio entre as nações (NOBRE; SANTOS, 2005).

O transporte de cargas com a globalização vem sendo objeto de inovações e especializações contínuas. As cargas podem ser transportadas de acordo com suas características adequando-se aos diversos modais.

O sistema de transporte pode ser classificado, segundo Bowersox, Closs e Cooper (2006, p. 282) em cinco modais³⁴ básicos: ferroviário, rodoviário, hidroviário, dutoviário e aéreo; ao que concordam Lambert, Stock e Vantine (1998, p. 167).

A escolha do modal de transporte deve levar em consideração diversos fatores, entre outros: redução de custos; economias de escala; agilidade e

³⁴ Um modal identifica um método ou forma básica de transporte (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006, p. 282).

flexibilidade dos processos de movimentação; menor quantidade de avarias; maior segurança no transporte e manuseio da carga; padronização na unidade de carga transportada; menor tempo de operação; distância a ser percorrida. Fatores cobertos com vantagens pelo modal hidroviário, quando se trata de comércio internacional de cargas containerizadas.

O transporte hidroviário (ou 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.

A história recente do transporte marítimo pode ser caracterizada por uma evolução e três revoluções³⁵. A evolução se deu pelo crescimento dos tamanhos dos navios e portos. As revoluções foram a invenção do contêiner, o transporte intermodal³⁶ e as operações de *transshipment*³⁷ (MIDORO; MUSSO; PAROLA, 2005, p. 89).

Segundo Haralambides (2004), Mewis e Klug (2004) e *United Nations Conference On Trade And Development*³⁸ – Unctad (2005) a comprovação da evolução do mercado de transporte marítimo se dá quando comparadas quantidades métricas das cargas bem como o aumento substancial dos índices pertinentes à capacidade instalada no transporte marítimo na atualidade.

³⁵ A 1ª revolução ocorreu entre os anos de 1960 e 1970; a 2ª entre os anos 1980 e 1990 e a 3ª entre os anos de 1990 e 2000.

³⁶ Transporte intermodal é aquele que no encaminhamento de uma mercadoria entre dois pontos utiliza mais de um modal de transporte. O transporte multimodal é o transporte intermodal sob a responsabilidade de um só transportador e, portanto, correspondendo a um só conhecimento de transporte.

³⁷ *Transshipment*: baldeação, transbordo – operação de transferência de um navio para outro.

³⁸ Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento, estabelecida em 1964. Fórum permanente para discussões e deliberações; principal fórum permanente da ONU para o comércio, investimento e desenvolvimento. Providencia pesquisa, análises e coleta de informações para fornecer dados para as discussões. Anualmente publica o *Review of Maritime Transport*.

A invenção do contêiner será abordada adiante. O transporte intermodal dinamiza o processo de importação e exportação, pois aproveita o que cada modal de transporte oferece de melhor, visando à redução de custos e melhoria do nível de serviço. As operações de *transshipment* criaram um sistema hierárquico de portos, chamado *Hub and feeder ports*, portos concentradores de carga (*hub*) e portos alimentadores (*feeder*), facilitando as operações dos Armadores, concentrando esforços e equipamentos nos portos com maior movimentação.

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%”. Este último assim caracterizado: 6,61% de carga containerizada; 4,60% de carga geral; 25,21% de granel seco; e 29,01% de granel líquido.

Musso (2004) aponta que a importância do modal marítimo e sua relevância no comércio internacional ficam evidentes quando apresentados os dados referentes à carga transportada por este modal no mundo, no período de 1929 a 2000 (Gráfico 2).

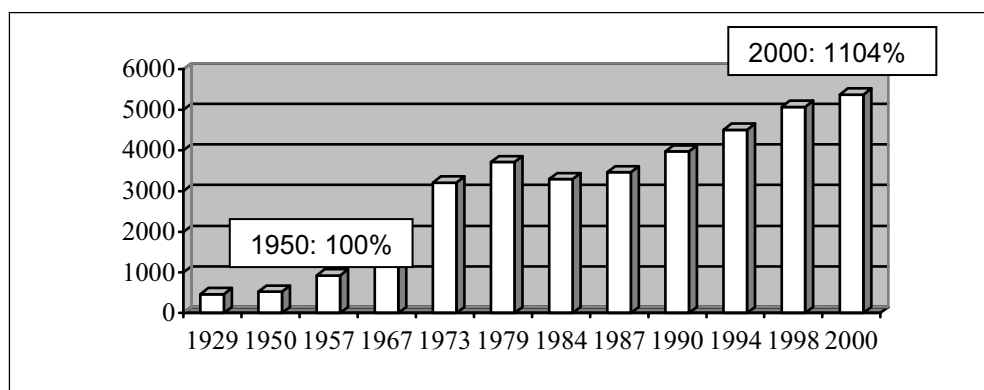


Gráfico 2: Crescimento do transporte marítimo mundial em milhões de toneladas
Fonte: Musso (2004)

A inovação no transporte marítimo trouxe a especialização, podendo esta ser estruturada por tipo de mercado, de carga e de navio.

Quanto ao tipo de mercado, Ronen (2002, p. 4) divide o mercado de navegação marítima de longo curso em três modalidades de prestação de serviços:

- *Industrial operations*: proprietários da carga e da frota (frota própria);
- *Tramp shipping*: navios que não dispõem de escala e rotas fixas, indo ao encontro das cargas; e
- *Liner operations*: são operadores de linhas regulares, obedecendo a um itinerário regular e repetitivo (rotas) com portos e escalas fixas (também conhecidos como *Liner Shipping*, ou simplesmente *Liners*).

Quanto ao tipo de carga, classificam-se em geral solta ou unitizada (em paletes e/ou contêineres), granéis líquidos (p. ex.: petróleo e derivados) ou sólidos (p.ex.: minérios, grãos agrícolas). Assim, carga geral é entendida como sendo aquela transportada solta ou unitizada em paletes ou contêineres, sendo que os granéis sólidos, atualmente, assumem a condição de carga geral quando embalada e acondicionada para transporte em contêineres.

Carga geral subdivide-se em carga solta e containerizada. Esta última é a que tem experimentado os maiores crescimentos nos últimos anos ficando no grupo de carga geral solta apenas as mercadorias que, por suas características peculiares, geralmente grandes volumes, não são passíveis de containerização. Este tipo de carga é chamada *breakbulk* ou *bulk cargo* (carga solta sem qualquer acondicionamento) como exemplo podemos citar máquinas de grande porte; equipamentos portuários; materiais de transporte; madeira em tronco dentre outras. (VIEIRA, 2003, p. 34).

Quanto ao tipo de navios, tipo e tamanho são padronizações adotadas

comumente para os navios da marinha mercante quando associados aos tipos de carga a transportar e suas capacidades volumétricas.

Quanto ao tipo de navio os mesmos são, normalmente, definidos como:

- *ro-ro (Roll-on and Roll-off)*: navios utilizados para carga rolante, ou seja, a carga que é movimentada para dentro do navio sem auxílio de equipamentos, a exemplo de veículos, máquinas agrícolas e animais vivos;
- graneleiros para granéis sólidos (*bulkcarriers*) ou granéis líquidos (navio tanque ou *tankers*);
- ore-oil: projeto especial capaz de transportar tanto minérios como derivados de petróleo;
- multipropósito: navio projetado para atender a diferentes cargas, como cargas de projeto (grandes volumes), contêineres, carga solta e outros tipos, muito utilizados em portos com pequena movimentação de cargas (em volumes);
- porta-contêineres: navios celulares destinados exclusivamente ao transporte de contêineres;
- outros: como navios gaseiros (transporte de gás), passageiros, *ferrys* (passageiros e automóveis), militares e de pesquisa.

Quanto aos tamanhos a terminologia aplicada pelo *Lloyd's Register – Fairplay* (2005) e definições adotadas pelo *Maritime Glossary* (2005) podem ser demonstradas na Tabela 10.

Os navios de carga geral do tipo porta-contêineres são classificados de acordo com sua capacidade de transporte em TEUs e podem ser assim

apresentados:

- Panamax: até 3.999 TEUs e largura máxima de 32,3 metros.
- Pós-Panamax: acima de 4.000 TEUs;
- VLCS (*Very Large Container Ship*): acima de 7.500 TEUs;
- ULCS (*Ultra Large Container Ship*): acima de 10.000 TEUs.

Tabela 10: Terminologia aplicada por grupos de tamanhos de navios

Navios tanques – granéis líquidos	
ULC (<i>Ultra Large Carrier</i>)	300.000 ou + dwt
VLC (<i>Very Large Carrier</i>)	150.000 – 299.999 dwt
Suezmax (os mais largos navios que podem navegar pelo Canal de Suez)	100.000 – 149.999 dwt
Aframax	50.000 – 99.999 dwt
Dry bulk carriers (granéis sólidos e carga geral)	
Cape size (ou Pós-Panamax – navios mais largos que o Canal de Suez, tendo que passar pelo Cabo da Boa Esperança)	80.000 ou + dwt
Panamax	50.000 – 79.999 dwt
Handymax	35.000 – 49.999 dwt
Handy-size	20.000 – 34.999 dwt

Fonte: Elaboração própria adaptado de Unctad (20050

“Hoje, 30% da frota [de porta-contêineres] no mundo, em capacidade é de Pós-Panamax. Os estudos recentes focalizam um potencial para os navios mega-contêineres designados para negócios dedicados.” (TOZER, 2005).

Dada a evolução tecnológica e a conseqüente modernização das embarcações, os tipos de navio foram se especializando para atender as especificidades dos tipos de carga.

Comercialmente, os navios graneleiros, ou são próprios de grandes companhias exportadoras (petróleo cru e minérios) ou são contratados, os *Tramps*, servindo principalmente a granéis sólidos, e tendo com produtos principais, os agro-industriais. “Os navios porta-contêineres apresentam linhas e rotas regulares, pelo que são conhecidos como *Liners*.” (STOPFORD, 2004, p. 28).

O mercado *Liner* (*Liners shipping*) não se restringe apenas à carga containerizada. Há *Liners* transportando automóveis, pessoas e graneis sólidos e líquidos, mas este estudo aborda apenas a carga containerizada e o termo usualmente refere-se apenas a esta.

Os anos 1970 foi o período de rápida mudança tecnológica no setor de *Liner Shipping*. No começo da década a maior parte da carga geral era movimentada por métodos de *breakbulk*, porém no final da década a unitização expandiu-se, alastrou-se. A containerização³⁹ das cargas foi a profunda mudança ocorrida nos negócios do transporte marítimo. Quando atingido o ano de 2001 observa-se a presença de mudanças significativas na evolução deste mercado caracterizado em 2002 por um forte crescimento (GARDENER, 2002) e ainda ampliado em 2003. O ano de 2004 foi aberto com raro otimismo, fato que não se observava deste o início dos anos 1970. (BRS, 2004).

A unitização de cargas, via contêineres, representou uma mudança profunda nos negócios de transporte marítimo. Segundo Drucker (2003, p. 40):

Esta inovação, 'o *container*', não surgiu de uma tecnologia qualquer, mas sim de uma nova percepção do 'navio cargueiro' como sendo um equipamento para manipular cargas, e não simplesmente um 'navio', significando, com isto, que o mais importante era tornar mais curto possível o tempo de atracação no porto.

Malcolm McLean, em 1956, deu o primeiro passo rumo a containerização, "retirando" as rodas de uma caçamba de caminhão e as transportando em um navio tanque adaptado. Em 1957 construiu o primeiro navio porta-contêiner; em 1966 começou a operar a primeira rota regular. Em 1968 houve a padronização do contêiner pela *International Organization for Standardization* – ISO, o que evidentemente, tornou possível a intermodalidade

³⁹ Ver também Kendall e Buckley (2001) e Lorange (2005).

e o desenvolvimento do mercado de transporte marítimo de carga containerizada.

O contêiner é um cofre de carga móvel, ou seja, provido de dispositivos que permitem sua manipulação; desenhado para o transporte multimodal; apto para uso reiterado, dotado de marcas e sinais de identificação. (ISO, 2005).

Apesar de em números relativos a carga containerizada representar apenas 6,6% do total transportado, a mesma representa 10,1% do transporte marítimo e amplia sua importância quando avaliados os resultados crescentes apurados e tendências futuras que indicam que 91% das cargas gerais deverão ser containerizadas, em 2010, contra os mais de 70% na atualidade.

O Gráfico 3 mostra a evolução e projeção da containerização da carga geral. Nota-se que em 1980 a participação era de apenas 23%, passando a 40% em 1990, 70% em 2000 e com projeção de 91% para 2010 (HARALAMBIDES, 2004).

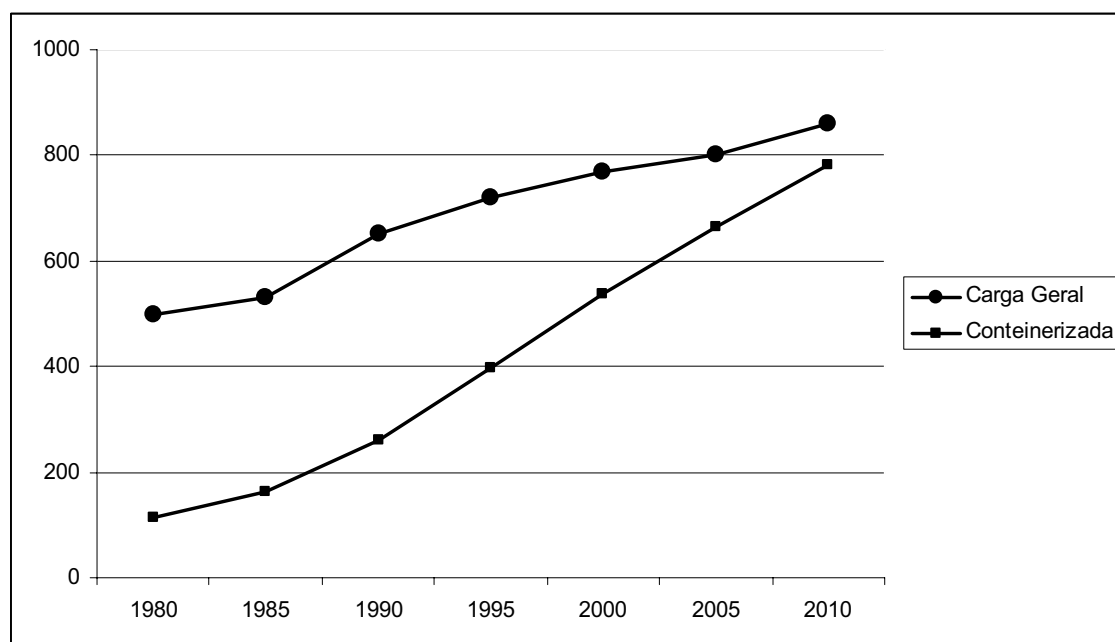


Gráfico 3: A evolução do contêiner no transporte de carga geral em milhões de toneladas, projeção para 2010
Fonte: Haralambides (2004)

Cariou (2003) compara os *Liners* com ônibus e trens, em que há previsibilidade de serviços e *Tramps* com táxis e aluguel de carros e apresenta suas principais características, conforme a Tabela 11:

Tabela 11: Comparativo das características do mercado *Tramp* e *Liner*

Características	<i>Tramping</i>	<i>Liner Shipping</i>
Transporte por oferta		
Contrato	Por navio	Por carga
Tipo de navio	Granéis líquidos ou sólidos	Carga geral
Frequência	Baixa	Alta
Implicações		
Tipo de carga	<i>Commodities</i> granéis líquidos ou sólidos	Carga geral
Serviços	Fornecimento por procura regular	Prioridade pela procura
Participação no mercado de transporte marítimo (2000)		
Toneladas (estimadas)	70%	30%
Valor (estimado)	20%	80%

Fonte: Cariou (2003)

O mercado de transporte marítimo *Liner Shipping* cuja propriedade principal é o transporte da carga geral containerizada vêm sofrendo, conforme dito anteriormente, desde a década de 1970 as mais significativas evoluções do mercado de transporte marítimo. Desde meados da década de 1990 os navios vêm aumentando a capacidade instalada de transporte possibilitando economias de escala, flexibilidade e agilidade para o volume de carga transportada, decorrentes da containerização.

As linhas regulares, *Liner Shipping*, por ser um mercado intensivo em capital, têm por objetivo maximizar lucros por unidade de tempo, buscando produtividade dos equipamentos e retorno dos investimentos e não a minimização de custos. O retorno da operação depende da qualidade do serviço em relação à frequência, tempo de viagem, confiança e segurança oferecidas nos serviços prestados (RONEN, 2002, p. 6).

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 e, espaço dentre outras) e às características dos portos passíveis de escala (profundidade do canal de acesso, tempos de espera, legislação, taxas portuárias, dentre outros).

Segundo Musso (2004) em volume medido em toneladas, o crescimento da movimentação mundial de mercadorias, via marítima foi de 3% a.a. entre 1990 a 2000, ultrapassando 5 bilhões de toneladas transportadas por este modal.

A evolução anual mais expressiva do valor das exportações mundiais (Gráfico 1, item 3.1, à página 65) indica um crescimento expressivo do valor médio das mercadorias movimentadas, haja vista que o modal marítimo continua predominante no comércio internacional.

Neste contexto, destaca-se o crescimento, em toneladas, da participação do transporte de carga geral no transporte internacional de mercadorias que, segundo a UNCTAD (2005) passou de 19,8% em 1970 a 30,2% em 2004, o que pode ser entendido como a expressão do incremento real da globalização das economias.

O incremento ocorreu, em grande parte, por conta do avanço tecnológico advindo da containerização, que provocou uma profunda evolução no mercado de transporte marítimo, em que cargas containerizadas, apresentam preços médios superiores aos dos graneis, gerando para o país mais reservas por tonelada exportada do que as demais cargas.

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.

Com a introdução da containerização, a partir de 1956, o tamanho dos navios porta-contêineres vem aumentando significativamente. Até meados de 1980 o tamanho era limitado pelas dimensões do Canal do Panamá (navios conhecidos como Panamax com aproximadamente 32,28m de boca ou largura), deste então o desenvolvimento da frota de Pós-Panamax tem sido vertiginoso (TOZER, 2005).

Mewis e Klug (2004) afirmam que os Porta-contêineres estão ficando maiores, melhores e mais rápidos. Maiores pelo aumento de largura e comprimento; melhores pela capacidade de transporte em TEUs e conseqüente economia de escala; e mais rápidos dadas as condições tecnológicas de modernização na fabricação das embarcações e seus desenhos hidrodinâmicos, além da capacidade de motores mais potentes.

A crescente containerização se dá não só pela ampliação da frota, mas também pelo aumento do tamanho dos navios que expandiram suas larguras em 33% sendo possível o carregamento de maior número de contêineres por viagem. Uma comparação técnica dos navios em operação entre 1991 e 1998 apresentada por Baird (1999) aponta para um incremento de 52% na capacidade em TEUs neste período. Santos, Nobre e Robles (2005b) atualizaram este estudo, e o mesmo aponta um incremento de 23,1% na capacidade em TEUs no período compreendido entre 1998 e 2004 (Tabela 12).

Tabela 12: Especificações técnicas dos navios em operação

Anos	Comprimento	Largura	Calado ⁴⁰	Nº de contêineres dispostos lado a lado no convés	Capacidade em TEUs
1991	294 m	32,2 m	12,6 m	13	4.400
1998	300 m	42,8 m	13,0 m	17	6.690
2004	334 m	42,8 m	14,5 m	17	8.238
1991 – 1998	+ 2%	+ 33%	+ 3%	+31%	+ 52%
1998 – 2004	+ 11,35	-	+ 11,5%	-	+ 23,1%

Fonte: Adaptado de Baird (1999) e Santos, Nobre e Robles (2005b)

Outro fator que contribui com o aumento do transporte de carga geral containerizada é a substituição gradativa dos navios de carga geral multipropósito por navios porta-contêineres, confirmada pela idade média da frota. A distribuição da idade da frota mundial concentrava 32,3% dos navios porta-contêineres entre 0 e 4 anos, enquanto que 53,9% dos navios de carga geral e 28,7% dos navios de graneis sólidos concentravam-se na faixa de 20 ou mais anos. A idade média dos Porta-contêineres em 2003 era de 9,2 anos, a menor média de idade na marinha mercante, contrapondo-se às médias dos navios de carga geral com 17,4 anos, graneis sólidos com 12,9 anos e graneis líquidos com 10,9 anos (UNCTAD, 2004).

O crescimento da frota mundial de porta-contêineres entre 2001 e 2005 apresenta grande incremento nas quantidades em TEUs, 2.431.273, e nas quantidades absolutas de navios, 611, conforme demonstrado na Tabela 13.

Tabela 13: Frota mundial de porta-contêineres e capacidade em TEUs de 2001 a 2005 (início dos anos)

Ano	Número de navios	Capacidade em TEUs
2001	2595	4.734.079
2002	2755	5.356.650
2003	2890	5.896.154
2004	3054	6.437.218
2005	3206	7.165.352

Fonte: Adaptado de UNCTAD (2003, 2004 e 2005)

⁴⁰ Parte do navio que fica abaixo da linha d'água (profundidade). Em portos calado significa profundidade do canal de navegação.

O Gráfico 4 mostra que a demanda por porta-contêineres cresce e as ordens de construção junto aos estaleiros obtiveram níveis expressivos, pois segundo Tozer (2005) e BRS (2005b) uma onda sem precedentes de ordem de construção foi colocada junto aos estaleiros superando as demolições, fruto da obsolescência dos navios. Pode-se observar que há entregas previstas de navios de todos os tamanhos/capacidades.

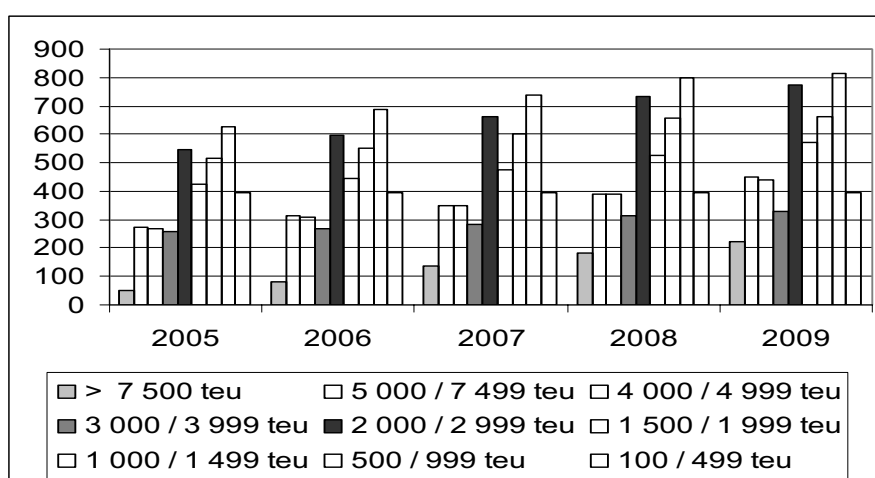


Gráfico 4: Encomenda de Navios: entregas previstas (em unidades/anos)
Fonte: BRS (2005a)

De acordo com Fleming (2002, p. 82) mais de 70% do transporte marítimo internacional de contêineres é realizado no hemisfério norte entre o Leste Asiático, Europa e América do Norte. Isto justifica o fato de que parcela representativa dos armadores de longo curso estarem domiciliados nestas localidades.

As novas categorias de navios porta-contêineres: VLCS e ULCS serão os grandes transportadores das rotas Ásia-Estados Unidos e Ásia-Europa na segunda metade da presente década. Para o início de 2007, 140 navios com mais de 7.500 TEUs estarão viajando em altos mares. Eles serão suficientes para 12 idas e vindas para cada uma dessas rotas, oferecendo semanalmente

a capacidade de 100.000 TEUs para cada uma delas. Em 2010 poderão estar em operação mais de 300 destas embarcações gigantes. A maior quantidade de ordem de fabricação dos navios, atualmente, é para navios de mais de 8.000 TEUs (TOZER, 2005; BRS, 2004).

A tendência apresentada pelo BoxShipReport (2005) aponta para navios ainda maiores – em construção ou em projeto, chegando a Porta-contêineres de 12.000 e 18.000 TEUs respectivamente que trafegarão, inicialmente, nas rotas do hemisfério norte, notadamente entre Ásia e Europa e Ásia e Estados Unidos, dado o volume do comércio internacional realizado entre estes continentes (FLEMING, 2002).

Entre os maiores armadores de navegação internacional de longo curso de carga containerizada, os 25 listados pela *Barry Rogliano Salles – BRS-Alphaliner* (2005)⁴¹ representam, mundialmente, 83.1% da capacidade total de movimentação em TEUs, sendo que dos mesmos não operam no Brasil apenas Yang Ming, Hyundai, Wan Hai, IRIS e MISC Bhd.

Quando analisado o *ranking* divulgado pela UNCTAD (2005) encontra-se situação semelhante, em que, dos 20 maiores armadores relacionados, apenas duas não operam no Brasil: Yang Ming e Hyundai. (Tabela 14).

⁴¹ Ver Tabela 1 (item 2.2, à página 44).

Tabela 14: 20 principais Armadores *Liner*⁴² em 2004⁴³

Ordem	Armador	País / Território	Nº. de navios ⁴⁴	TEUs 2004	TEUs 2003
1	A.P. Moller Group	Dinamarca	346	900.509	844.626
2	MSC	Suíça	237	618.025	516.876
3	Evergreen Group	Taiwan	151	437.618	442.310
4	P & O Nedlloyd	Grã-bretanha/Holanda	158	426.996	419.527
5	CMA-CGM Group	França	178	373.191	299.174
6	NOL/APL	Singapura	91	295.321	273.573
7	Hanjin / DSR-Senator	Coréia do Sul / Alemanha	75	284.710	290.677
8	NYK	Japão	96	265.192	233.934
9	Cosco	China	125	253.007	274.128
10	China Shipping	China	106	236.079	143.655
Total 1-10			1.563	4.009.648	3.738.480
11	OOCL	Hong Kong (China)	63	216.527	185.502
12	MOL	Japão	68	213.195	222.533
13	ZIM	Israel	85	196.420	174.480
14	CP Ships Group	Canadá	83	196.317	201.706
15	K-Line	Japão	66	195.750	186.017
16	CSAV Group	Chile	74	190.143	123.378
17	Hapag Lloyd	Alemanha	48	186.610	154.850
18	Yang Ming	Taiwan	59	168.006	153.783
19	Hyundai	Coréia do Sul	36	139.243	136.548
20	Hamburg Süd	Alemanha	68	131.713	n.i.
Total 1-20			2.213	5.924.572	5.277.277
Frota mundial estimada em 1º de julho de 2004 e 2003				8.835.000	8.354.000

Fonte: Unctad (2005)

Ao se comparar a Tabela 14 com a Tabela 1 (item 2.2, à página 44) nota-se que houve uma grande mudança de configuração, entre as principais, a incorporação da P&O Nedlloyd pela Maersk (A.P. Moller Group) e da CP Ships Group pela Hapag Lloyd; além do fato dos números atualizados até abril de 2006, evidentemente demonstrando um crescimento expressivo de setembro de 2004 a abril de 2006.

⁴² Todas as subsidiárias consolidadas.

⁴³ Até 30 de setembro de 2004.

⁴⁴ Número de navios operados (próprios e fretados).

3.4. Transporte Marítimo no Brasil

Nos últimos vinte anos, a marinha mercante brasileira passou por uma modificação institucional profunda, conforme apresenta o Quadro 5, 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 e a caracterização de um setor com um nível de concorrência acentuado e, nos últimos anos, por um crescimento expressivo, o que, no Brasil, pode justificar a constatação de pouca existência de estudos de abordagem gerencial para a atividade, embora se apresentem pesquisas e trabalhos relativos a temas operacionais e de engenharia.

1986	1996
Sistema fechado	Sistema aberto
Conferência de fretes controladas pelo governo	Fim das conferências
Portos fechados para empresas não conferenciadas	Abertura completa dos portos para quaisquer navios
AFRMM ⁴⁵ – 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 5 – Ambiente Funcional da Marinha Mercante Brasileira

Fonte: BNDES (1997)

No caso brasileiro, o transporte marítimo internacional é preponderante, conforme afirma Goebel (2003, p. 286): “... mais de 95% do volume das exportações brasileiras seguem por via marítima.” Em valores, segundo

⁴⁵ AFRMM – Adicional de Frete para Renovação da Marinha Mercante

Keedi (2004, p. 32) representa aproximadamente 70% na importação e 90% na exportação.

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).

Entre os portos brasileiros que movimentaram carga geral, em 2003, mais de 80% movimentaram carga containerizada.

Analisando o comportamento do comércio exterior brasileiro por tipo de cargas, observa-se que o mesmo segue a tendência mundial: containerização da carga geral. Dados da CODESP (2006a; 2006b) indicam que, em 2005, no Porto de Santos, a carga geral representou, em toneladas, 40,6% em 2005 da movimentação geral de mercadorias, sendo 81,1% de carga containerizada, com uma movimentação de contêineres, medidos em TEUs, da ordem de 1.882.639 em 2004 e 2.267.921 TEUs em 2005, um acréscimo de 20,5%.

Segundo a ANTAQ (2006), o Porto de Santos representou, em 2004, 37,6% do movimento brasileiro em TEUS, classificado como o primeiro porto em movimentação de contêineres no Brasil. Isto coloca o Porto de Santos como o maior porto da América do Sul em tráfego de contêineres (ANTAQ, 2006; CODESP, 2005).

Pode-se afirmar que o Porto de Santos é estratégico para os armadores internacionais, pois, estão presentes, regularmente, em seus terminais, armadores originários de todos os continentes e de todos os tamanhos (capacidade de transporte), desde gigantes como Maersk, até armadores menores, no contexto, mas não na importância, como Horizon Lines, Rickmers, Conti Lines, Global e Costa Container Lines (CCL) dentre outros.

O Brasil, pelo Porto de Santos, tem rotas com origem e destinos a todos os continentes, conforme mostra a Figura 6.

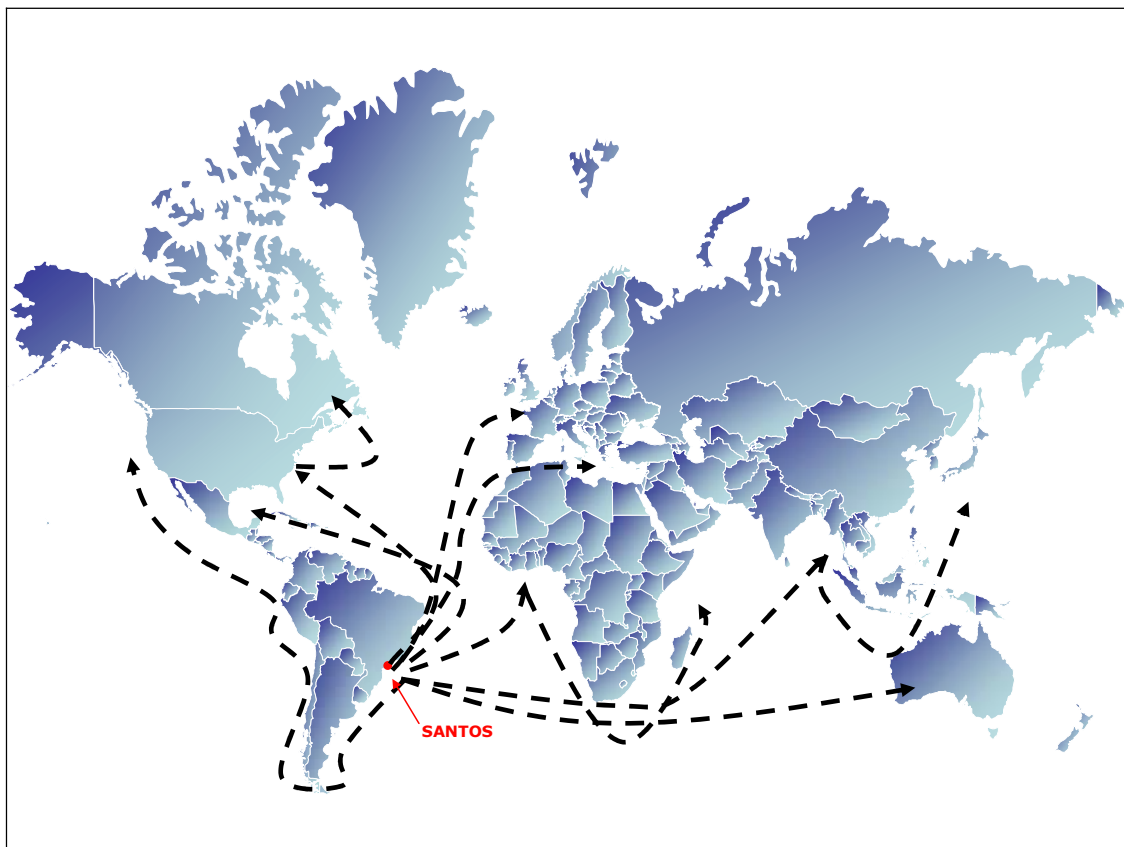


Figura 6: Rotas com origem e destino no Porto de Santos
Fonte: Cortesia de Luciana Cardoso Guerise

As rotas operadas no Brasil estão justificadas pela corrente de comércio exterior brasileiro (exportações e importações), conforme Tabela 9 (item 3.2, à página 70), que traz os 10 países com maiores participações na Balança Comercial Brasileira.

Nos últimos anos grandes empresas de transporte e logística têm ampliado a capacidade de atendimento no Brasil e em especial no Porto de Santos, conforme notícias que vêm sendo veiculadas na imprensa especializada apontando para ações efetivas de crescimento de oferta de serviços de transporte marítimo, como BrazilModal, Conexão Marítima, Guia

Marítimo, NetComex, Netmarinha e Revista Portos e Navios.

4. O COMPOSTO DE MARKETING NO CONCEITO DE MARKETING B2B

Neste capítulo, aborda-se o Marketing e sua tipologia: Marketing *B2B*, Marketing de Serviços, Marketing de Serviços aplicado ao mercado de transporte marítimo de longo curso e o Composto de Marketing dos armadores (também conhecido com Variáveis controláveis de Marketing ou *Mix* de Marketing) no conceito de Marketing *B2B*, como se pode observar na Figura 7.



Figura 7: Modelo do estudo – Fase 1: Fundamentação teórica (continuação)
 Fonte: Adaptado de Robles (2001)

Pretende-se contribuir com a cobertura de lacuna identificada na

literatura acadêmica e empresarial no Brasil numa área de importância vital para a inserção competitiva do país no comércio entre as nações.

Para tanto, buscou-se caracterizar o composto de marketing dos armadores focalizando armadores de longo curso operando navios porta-contêineres no porto de Santos.

Para que se entenda o Composto de Marketing num contexto *B2B* é necessário, primeiramente, que se conceitue Marketing e Composto de Marketing.

4.1. Marketing

A *American Marketing Association* (AMA, 2005) define⁴⁶ 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.

Historicamente, tem sido útil distinguir dois tipos de usuários finais. O primeiro é um **consumidor**, um indivíduo ou uma família, que adquire produtos e serviços para satisfazer necessidades pessoais. [...] O segundo tipo é um **usuário final organizacional**⁴⁷. (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006, p. 71, grifo do autor).

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

⁴⁶ É válido ressaltar que esta definição é revista de tempos em tempos.

⁴⁷ Este é o cliente dos Armadores, um usuário organizacional, ou, em outros termos, uma organização.

transação, a troca de valores entre as partes (KOTLER; KELLER, 2006, p. 5). Para Lamb Jr., Hair Jr. e McDaniel (2004, p. 6) “troca é o termo-chave na definição de marketing”.

“A troca entre as partes tem, no Marketing Industrial, a conotação de acordos de médio e longo prazos, buscando ligações de parceria e cumplicidade comercial entre fornecedor e cliente” (MOREIRA, 1995, p. 51).

O Marketing tem duas perspectivas. Primeiro, é uma filosofia, uma atitude ou uma orientação de gerenciamento que realça a satisfação do cliente. Segundo, marketing é um composto de atividades para implementar essa filosofia. (LAMB Jr.; HAIR Jr.; McDANIEL, 2004, p. 6).

Como nesta dissertação adota-se o ponto de vista do prestador de serviços a perspectiva que foi adotada é a segunda, **o composto de atividades para implementar a filosofia** (de atendimento e satisfação ao cliente).

Outras definições de filosofia de Marketing, filosofias de gerenciamento de Marketing ou orientação de Marketing são apresentadas por Lamb Jr., Hair Jr. e McDaniel (2004, p. 6-9); Kotler e Keller (2006, p. 14); e Baker (2005), dentre outros, mas todas focadas, basicamente, na visão do consumidor, que não é a abordagem deste estudo.

McCarthy (1976, p.30) afirma que os sistemas de Marketing existem em dois níveis: Micromarketing e Macromarketing⁴⁸ e apresenta uma definição de Marketing sob os aspectos do Macromarketing:

O Marketing é uma atividade dedicada à concepção de um sistema eficiente (em termos de uso de recursos) e correto (em termos de distribuição de produtos a todas as partes interessadas), sistema esse que dirigirá o fluxo dos produtos e serviços de uma economia, dos produtores para os consumidores, e atingirá os objetivos visados pela sociedade. (McCARTHY, 1976, p. 48).

⁴⁸ O Macromarketing oferece um quadro panorâmico, ou quadro geral, e é multifacetado. Para maiores detalhes ver McCarthy (1976).

Uma definição interessante, por mais antiga que seja, pois se observou nas entrevistas a preocupação do uso eficiente dos recursos (pessoas, equipamentos, informação, tempo) e correto em termos de distribuição (escritórios próprios e/ou agentes – como se verá no Capítulo 5).

Por se apresentar como estratégico, o Marketing assume papel vital na gestão das empresas, daí a necessidade do entendimento do Marketing nos agentes de transporte internacional tendo em vista sua participação nos custos logísticos internacionais; têm-se a justificativa necessária para buscar conhecimentos sobre o composto de marketing dos armadores internacionais operando no Porto de Santos.

4.2. Composto de Marketing

Kotler (1998, p. 97) afirma haver diversas ferramentas no composto de Marketing sendo que McCarthy popularizou-as como os “quatro pés”.

O composto (*mix*) de Marketing ou variáveis controláveis de Marketing segundo McCarthy (1976) diz respeito a quatro linhas básicas: Produto, Preço, Ponto (local) e Promoção. Considerando como Produto a junção dos seguintes elementos: qualidade, modelos e tamanhos, essenciais ou “de luxo”, conveniência ou escolha, embalagem, a marca e o serviço. Preço refere-se às seguintes condições: lista de preços, descontos, prazos e crédito. Ponto refere-se a canais de distribuição, cobertura, localização e transporte. E a promoção

caracterizada pelas atividades de vendas pessoais, propaganda, promoção de vendas e publicidade.

Um **produto** pode ser definido como tudo o que uma pessoa recebe, seja favorável ou desfavorável, em uma relação de troca. Um produto pode ser uma mercadoria tangível [...], um serviço [...], ou uma idéia ou qualquer combinação dos três. (LAMB Jr.; HAIR Jr.; McDANIEL, 2004, p. 296, grifo do autor).

“Tradicionalmente, as empresas classificam os produtos segundo estas características: durabilidade, tangibilidade e uso (de consumos ou industriais).” Quanto à durabilidade e tangibilidade, tem-se: bens não-duráveis, bens duráveis e serviços. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 368).

Para Lamb Jr., Hair Jr. e McDaniel (2004, p. 296) “Os produtos podem ser classificados como produtos industriais ou de consumo [...] se o uso pretendido for para negócios, o produto é classificado como produto industrial”. E como produtos industriais os autores classificam, também, os serviços.

No caso dos armadores internacionais, o produto oferecido é o **serviço de transporte** e seu uso para negócios. “Empresas de transporte oferecem dois serviços principais: movimentação de produtos e armazenamento de produtos” (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006, p. 274) como se verá adiante.

Preço significa uma coisa para o consumidor e outra para o vendedor. Para o consumidor, é custo de algo. Para o vendedor, preço é a receita, fonte primária de lucros. (LAMB Jr.; HAIR Jr.; McDANIEL, 2004, p. 559).

Ponto (local), também conhecido como Ponto de venda, Praça ou Distribuição; o terceiro “P” do mix de Marketing abrange: “canais; cobertura; variedades; locais; estoques e; transporte” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 17).

Apesar de a distribuição no setor de serviços ser difícil de ser visualizada, as mesmas habilidades, técnicas e estratégias utilizadas para gerenciar estoques também podem ser utilizadas para gerenciar

estoques de serviços – por exemplo, leitos de hospitais, contas bancárias ou assentos em aviões [ou espaços em navios]. (LAMB Jr.; HAIR Jr.; McDANIEL, 2004, p. 389).

“Promoção é a comunicação de marketing que informa, persuade e lembra os compradores em potencial de um produto [ou serviço], para influenciar suas opiniões ou induzir uma resposta.” (LAMB Jr.; HAIR Jr.; McDANIEL, 2004, p. 467).

A maioria das estratégias promocionais utiliza diversos ingredientes – que podem incluir vendas pessoais, publicidade, promoção de vendas e relações públicas – para atingir o mercado-alvo. Essa combinação é chamada **composto promocional**. (LAMB Jr.; HAIR Jr.; McDANIEL, 2004, p. 467, grifo do autor).

Para Kotler e Keller (2006, p. 533) o mix de comunicação de Marketing é composto por seis formas de comunicação: propaganda; promoção de vendas; eventos e experiências; relações públicas e assessoria de imprensa; marketing direto e; vendas pessoais, apresentados no Quadro 6.

Propaganda	Promoção de vendas	Eventos / Experiências	Relações públicas	Vendas pessoais	Marketing direto
Anúncios impressos e eletrônicos; Filmes; Manuais e brochuras; Cartazes e folhetos; <i>Outdoors</i> ; Símbolos e logotipos; Displays nos pontos-de-venda e; Fitas de vídeo.	Feiras setoriais e; Exposições.	Visitas aos navios, escritórios e terminais portuários; Almoços nos navios e; Batismos de navios.	Kits para a imprensa; Seminários; Relatórios anuais; Revista corporativa.	Apresentações de vendas; Amostras; Feiras e exposições.	Telemarketing; e-mail; malas diretas.

Quadro 6: Plataformas de comunicação adaptadas aos Armadores
Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006, p. 533-4)

Conforme os autores, “a comunicação da empresa vai além dessas plataformas específicas. [...] a roupa e o comportamento do vendedor, a

decoração do local, a identidade visual da empresa – tudo comunica algo aos compradores” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 533).

Para Moreira (1995, p. 58) o composto de comunicação “na comercialização de bens industriais utiliza a venda pessoal como seu carro-chefe. Não há nada que possa substituir com vantagens realmente significativas um profissional vendedor industrial”.

A aplicação do Composto de Marketing pelos Armadores é foco de atenção no Capítulo 5.

4.3. Marketing B2B

“O termo ‘marketing *business-to-business*’ está cada vez mais tomando o lugar das expressões ‘marketing industrial’ e ‘marketing organizacional’.” (TURNBULL; LEEK, 2005, p. 103).

Segundo Telles (2003, p. 4) “a atividade de marketing pode ser classificada em (i) marketing de bens de consumo e em (ii) marketing industrial ou empresarial”.

Moreira (1995, p. 52) propõe uma contraposição do Marketing Industrial com o Marketing de Consumo. O Marketing de Consumo, segundo o autor, “divulgado em todos os programas de administração do país” e

origem de tudo, busca viabilizar aqueles bens de consumo tangíveis ou não, duráveis ou não [...] partindo do princípio de que as necessidades de pessoas ou grupos devem ser satisfeitas, quer elas as explicitem ou não. O enfoque são as pessoas e o ato de consumir. (MOREIRA, 1995, p. 52).

Já Marketing Industrial, para o autor:

Consiste em mecanismos mercadológicos, concebidos a partir dos conceitos de Marketing, orientados para a integração dos esforços comerciais quando o objeto de troca significa a sobrevivência e a continuidade, com lucro, de empresas ou instituições clientes. (MOREIRA, 1995, p. 51).

“O que diferencia o Marketing *B2B* do Marketing de Consumo é o tipo de cliente e a forma em que o cliente usa o produto, os clientes são organizações (empresas, governos, instituições).” (HUTT; SPEH, 2002, p. 34).

O Marketing de consumo e o *B2B* diferem na natureza dos mercados, na demanda de mercado, no comportamento dos compradores, nas relações entre comprador e vendedor, nas influências ambientais (economia, política, legislação) e na estratégia de mercado. (HUTT; SPEH, 2002, p. 36).

Telles (2003, p. 11) afirma que as distinções ocorrem pelas: características de demanda; características de compradores; concentração geográfica do mercado; sistemas de distribuição e; características de transações de mercado.

Lamb Jr., Hair Jr. e McDaniel (2004, p. 177) definem Marketing organizacional como referente à comercialização de “bens e serviços para indivíduos e empresa com finalidade diferentes do consumo pessoal” ou como apontou Moreira (1995, p. 50), “processo de comercialização de bens e serviços intermediários e industriais”.

Kotler e Armstrong (1999, p. 121) apresentam as características de mercado e da demanda; a natureza das unidades de compra e de decisões e processo de decisão e as principais características dos mercados organizacionais as quais foram adaptadas ao mercado de transporte marítimo de longo curso conforme demonstrado no Quadro 7.

Estrutura de Marketing e Demanda • Menor número de compradores e de maior porte • Clientes concentrados geograficamente • Demanda derivada • Demanda pouco elástica • Demanda flutuante e de maior intensidade de mudança.	Mercado do Transporte Marítimo • Embarcadores: exportadores, importadores e, agentes de carga (<i>freight forwarders</i>). • Portos e áreas geográficas de influência. • Transporte deriva do mercado das mercadorias movimentadas. • Preço pode determinar a escolha modal, mas não a realização ou não do transporte. • Sazonalidade de produção e consumo e conjuntura econômica da economia mundial.
Natureza da unidade de compra • Mais compradores • Compra mais profissional.	• Compradores: profissionais de Marketing, de logística, de suprimentos, da área financeira e outros. • Fatores objetivos focalizando resultados, preços, prazos, serviços oferecidos, confiabilidade, regularidade e segurança.
Decisões e Processo de Decisão • Decisões de compras mais complexas • Processo formal	• Critérios econômicos, fiscais e alfandegários. Prestação global de serviços. Contratos de prazo longo. • Propostas técnicas e de preço, licitações formais. Processos demorados.
Outras características relevantes • Compra direta • Reciprocidade • Aluguel de equipamentos	• Canais de distribuição mais curtos. Relacionamento entre organizações. Intermediação restrita a volumes e pares de origem e destino. Operadores logísticos especializados. • Procura global (<i>Global sourcing</i>) • Decisão de fazer ou comprar (<i>make or buy</i>) restrita a alguns tipos de produtos, por exemplo, minério de ferro, petróleo, cargas a granel de alto volume ou muito específicas.

Quadro 7: Características dos mercados de prestação de serviços de transporte marítimo de longo curso

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (1999)

Marketing organizacional ou Marketing *Business-to-Business* (B2B) trata das relações de troca entre organizações e das transações comerciais envolvendo bens e serviços que se inserem em seus processos produtivos.

Os serviços de transporte de mercadorias podem ser entendidos como pertencentes a essa categoria, ao se caracterizarem como serviços intermediários com características de atender às utilidades de tempo e lugar (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006, p. 72) dos produtos movimentados,

ou seja, materializam as condições para o consumo desses produtos e determinam condições e relações comerciais de troca entre as empresas.

4.4. Marketing de Serviços no Mercado de Transporte Marítimo de Longo Curso

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).

“Há diferenças inerentes entre bens e serviços, gerando um conjunto único de desafios de marketing para os serviços empresariais e para os produtores que têm nos serviços sua oferta principal.” (HUTT; SPEH, 2002, p. 283).

Os serviços possuem características específicas, a saber: Intangibilidade, Inseparabilidade, Variabilidade, Perecibilidade e Não-propriedade, conforme tratam Palmer (2005, p. 420-3); Hutt e Speh (2002, p. 283-5); e Kotler e Armstrong (1995, p. 456) dentre outros.

O Quadro 8 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 8: Características dos serviços industriais

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

De uma maneira geral, os livros consultados tratam serviços como sendo a prestação de serviços atrelada à venda de um produto e não como prestadoras de serviço puro⁴⁹ como os Armadores (transportadores de cargas).

Entende-se a prestação de serviços de transporte marítimo internacional como inserida no setor de serviços e realizada basicamente por relações de troca e transações entre organizações e, assim, no que se denomina como Marketing Organizacional ou *Business-to-Business – B2B*.

[...] As características mais importantes do serviço de transporte que afetam os níveis de serviço ao cliente são a confiabilidade (consistência do serviço); tempo-em-trânsito; cobertura de mercado (capacidade de proporcionar serviços porta-a-porta); flexibilidade (relativo a variedade de produto que podem ser manuseados e que atendem às necessidades especiais dos embarcadores); e capacidade do transportador de fornecer mais do que apenas o serviço de transporte básico (ou seja, participar de um programa de marketing completo do embarcador). (LAMBERT; STOCK; VANTINE, 1998, p. 166).

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

⁴⁹ Barroso de Siqueira (2005) e Grönroos (2003) dão o enfoque que este estudo buscou.

seguro, empresas de transporte [...]” sendo que o transporte marítimo se caracteriza por sua relevância no processo logístico de movimentação de mercadorias.

Quando tratada a natureza da demanda do transporte marítimo o primeiro assunto que se sobressai é a movimentação da carga em torno do mundo. Esta é uma delimitação para a economia. Stopford (2004, p. 115) apresenta, do ponto de vista econômico, o mercado de transporte marítimo, que pode ser resumido conforme apresentado no Quadro 9.

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 9: 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 clientes, que envolvem uma gama de fatores sendo os mais importantes: preço, velocidade, segurança e confiabilidade (STOPFORD, 2004, p. 10).

- o preço é sempre importante, mas na composição do mesmo os embarcadores dão ênfase para o local de destino;
- velocidade, que inclui o tempo em trânsito, de carga de alto valor agregado;
- segurança (perda ou acidente em trânsito); e
- confiabilidade, pois com a crescente importância do *just-in-time*, sistemas de controle de estoque e confiabilidade no transporte têm

assumido maior significado. Alguns embarcadores propõem-se a pagar um pouco mais por serviços que garantam a operação no tempo proposto e que provenha o serviço tal como proposto.

Apesar deste estudo não abordar a visão do cliente e sim a visão do prestador de serviços, vale ressaltar a questão da qualidade do serviço – assunto que será retomado adiante. Para tanto se apresenta o modelo SERVQUAL⁵⁰ de Parasunaman, Berry e Zeithaml (1991) (Quadro 10).

Confiabilidade ▪ Entregar o serviço como prometido ▪ Mostrar segurança ao lidar com os problemas de serviço ao cliente ▪ Entregar o serviço certo na primeira vez ▪ Entregar os serviços no prazo prometido ▪ Manter registros sem erros Capacidade de resposta ▪ Manter o cliente informado sobre a data em que o serviço será realizado ▪ Efetuar um atendimento rápido dos clientes ▪ Estar preparado para atender às solicitações do cliente Segurança ▪ Dispor de funcionários que inspirem confiança nos clientes ▪ Fazer os clientes se sentirem seguros em suas transações ▪ Dispor de funcionários que são consistentemente cordiais	▪ Dispor de funcionários que têm o conhecimento necessário para responder às perguntas do cliente Empatia ▪ Dar aos clientes atenção individual ▪ Dispor de funcionários que tratam os clientes com atenção ▪ Ter em mente os melhores interesses do cliente ▪ Dispor de funcionários que entendam as necessidades dos clientes ▪ Oferecer horário de funcionamento conveniente Itens tangíveis ▪ Equipamentos modernos ▪ Instalações com visual atraente ▪ Funcionários com aparência asseada e profissional ▪ Materiais visualmente atraentes associados ao serviço
---	--

Quadro 10: Atributos SERVQUAL

Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 408)

“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.

⁵⁰ Para maiores detalhes ver Parasunaman, Berry e Zeithaml (1991); Grönroos (2003); Kotler e Keller (2006).

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 ao consumidor nas 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 pelo cliente” (BOWERSOX, CLOSS, COOPER, 2006, p. 72-3).

Observa-se, no Quadro 8 (item 4.4, à página 99), que os serviços não podem ser expostos no caso do transporte marítimo, porém a frota, regularidade e as rotas fazem com que os serviços se tornem tangíveis, ou seja, não são expostos mas se tornam demonstrados.

No mercado *Liner*, depara-se ainda com questões tais como embalagem inexistente, isto posto para o serviço (conforme Quadro 8), enquanto que para atingir seu propósito a carga deve estar unitizada em contêiner, que para o embarcador tem características de embalagem enquanto que para o transportador marítimo não existe embalagem e sim um equipamento – o contêiner – que irá atender as condições operacionais para que se realize o serviço de transporte, como pode ser constatado em 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, além do deslocamento das mercadorias em si.

Interessante refletir pela visão do Marketing o papel dual do contêiner: equipamento e embalagem (SANTOS; ROBLES; NOBRE, 2005), 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, o qual 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.

4.5. O Composto de Marketing de Serviços Industriais aplicado ao Transporte Marítimo de Longo Curso

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, a demanda é flutuante e derivada da venda de bens de consumo, os canais de distribuição tendem a ser mais curtos e prevalece uma racionalidade maior no processo de compras (necessidades objetivas) e o papel da equipe de vendas é imprescindível (BARROSO DE SIQUEIRA, 2005; WESTWOOD, 1996).

Barroso de Siqueira (2005) propõe alterações ao Composto de

Marketing tradicional de McCarthy (1976). O Quadro 11 apresenta as alterações propostas por Barroso de Siqueira (2005) adaptadas para o setor de transporte marítimo.

Variáveis de Decisão do Marketing de Serviços Empresariais	Decisões a Considerar
Pesquisa de Mercado (Pq)	Levantamento de dados secundários – Comércio Exterior; Levantamento de dados primários – Comércio Exterior e Economias regionais
Planejamento de Marketing (Pi)	Análise dos ambientes externo e interno – Nacional e Mundial; Análise da concorrência – Modal e Setorial; Estimativas das demandas atual e futura; Segmentação dos mercados – Regionais e Rotas; Seleção dos mercados-alvo a atender – Regionais e Rotas; Diferenciação e posicionamento competitivo; Planejamento dos mercados-alvo a cultivar e fixação de atribuições, prazos e custos
Serviços Industriais (S)	Tipos de serviços industriais – Ampliação dos serviços prestados; Tecnologia dos serviços industriais e logísticos; Marcas; Garantias; Prazo de execução; Assistência ao cliente; Certificações ISOs
Acessibilidade dos Serviços Industriais (A)	Materializar a tangibilidade dos serviços por meio de elementos concretos como impressões de visitas a instalações e demonstração de equipamentos; Qualidade e quantidade dos recursos humanos da empresa ofertante; Tecnologias e processos; Parque de máquinas e equipamentos; Escritórios, edifícios e instalações; Serviços extras oferecidos – p. ex.: rastreamento <i>online</i> de cargas
Comunicação Pessoal (C)	Treinamento em Marketing e comunicação (atendimento ao público) para os funcionários de todos os níveis organizacionais; Venda pessoal – perfil do vendedor técnico: consultoria técnica, treinamento para negociações técnico-comerciais, atendimento ao cliente; manutenção de relações com o cliente; Implantação de <i>sites</i> de acesso personalizados aos clientes
Preços (Pr)	Determinação de preços; Políticas de volume, regularidade, exclusividade; Financiamento e crédito
Distribuição (D)	Localização; Logística: serviços próprios ou de parceiros; Relação de parcerias e <i>joint-ventures</i> com empresas do setor
Venda de Serviços (V)	Venda direta; Venda eletrônica; Representantes; Negociação de contratos; Atividades ligadas ao processamento de ordem e fluxo de informações, serviços ao cliente para tornar mais acessível a oferta; Administração das relações com o cliente – atendimento ao cliente em longo prazo
Promoção Institucional (Pi)	Propaganda direta: jornais, revistas técnicas, mala-direta, catálogos, brindes, marcas, distintivos na lapela dos funcionários; Propaganda indireta – palestras, seminários, visitas a clientes; Relações públicas – interna e externa (contato com associações técnicas e profissionais e com as comunidades); Publicidade – relações com os meios de comunicação e difusão de material técnico; Promoção de vendas – feiras, exposições, convenções e representantes; TeleMarketing

Quadro 11: Composto de Marketing de Serviços Industriais

Fonte: Adaptado de Barroso de Siqueira (2005, p. 58-60)

Para o autor as variáveis controláveis de Marketing, ou seja, os 4 Ps

(*Product, Pricing, Place, Promotion* – Produto, Preço, Distribuição e Promoção), são chamadas de variáveis de decisão ou variáveis controláveis do Marketing e todas estariam relacionadas ao tempo de validade das decisões (t).

$$\text{Composto de Marketing de Serviços Industriais} = (Pq, PI, S, A, C, Pr, D, V, Pi)t$$

Esta abordagem foi objeto de estudo deste pesquisador – em companhia com seu orientador, Léo Tadeu Robles e de Marisa Nobre – com o intuito de publicação de artigo acadêmico enviado para o Enanpad 2006 (em fase de análise). Quanto se deparou com esta abordagem só foi possível a análise de um Armador, pois a mesma não é objeto de análise desta dissertação, podendo ser aprofundada ou retomada em outra oportunidade.

5. ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: O MARKETING DOS ARMADORES DE LONGO CURSO OPERANDO NAVIOS PORTA-CONTÊINERES NO PORTO DE SANTOS.

Conforme modelo proposto, a terceira fase do estudo, Pesquisa de Campo, comporta a coleta e análise dos casos selecionados, como se pode observar na Figura 8.

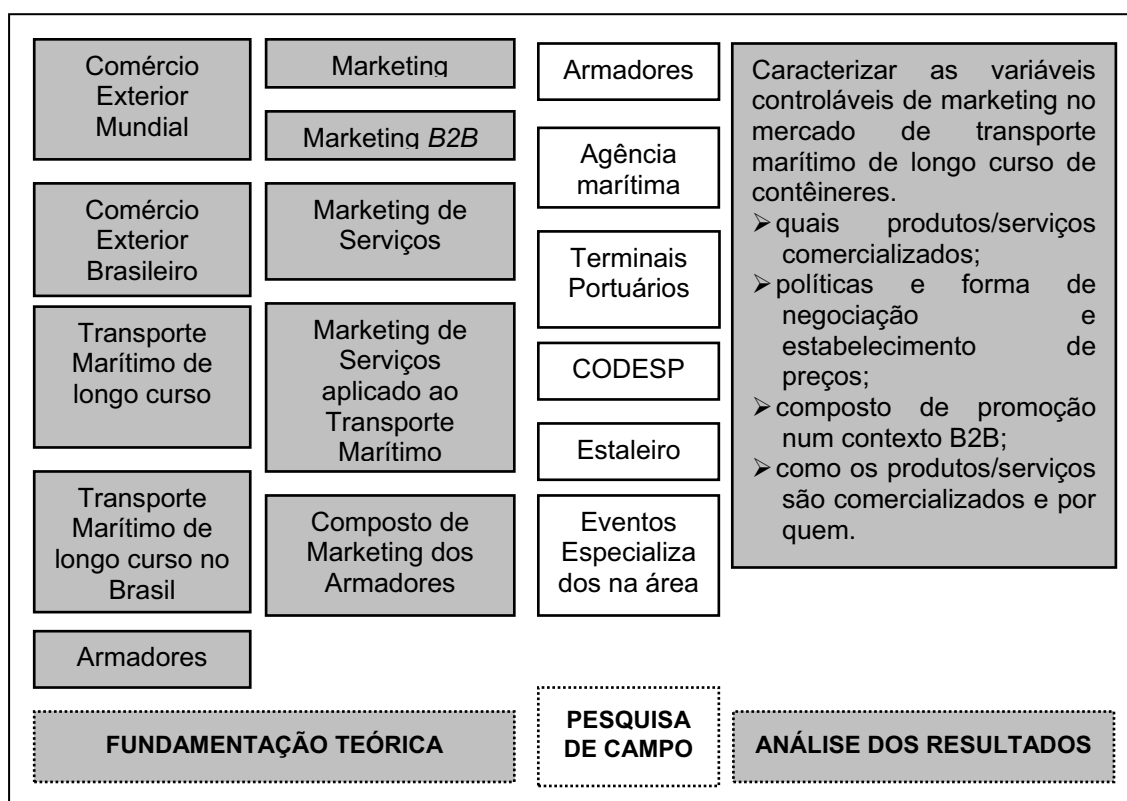


Figura 8: Modelo do estudo – Fase 2: Pesquisa de Campo
 Fonte: Adaptado de Robles (2001)

Apresentam-se primeiramente as informações extraídas de entrevistas

em profundidade coletadas junto às organizações com atividades no setor qualificadas no item 2.3 (páginas 53-4).

O estudo de casos múltiplos se referencia a armadores operando no Porto de Santos qualificados no item 2.3 (página 54). O relatório das entrevistas com os Armadores segue a estrutura e ordem das perguntas do Roteiro de entrevistas (Apêndice B) seguindo-se o proposto no Protocolo (Apêndice A).

Por ser uma transcrição na íntegra, por vezes são utilizadas expressões coloquiais, além do uso freqüente de termos na língua inglesa (língua usual no setor).

5.1. Relatório de visita à Agência Marítima

Qual o papel da Agência Marítima?

A Agência Marítima difere dos agentes marítimos (todos os envolvidos no processo de exportação e/ou importação), pois é antes de tudo um representante do Armador na localidade (porto e hinterlândia⁵¹).

Efetua vendas, presta atendimento a clientes e em muitos casos dá atendimento às tripulações. Ultimamente as Agências vêm oferecendo uma gama de serviços ampliados, como Consolidação/Desconsolidação; Despacho Aduaneiro; Logística Integrada (intermodalidade, *door to door*).

Para o Armador, a Agência cumpre um papel importantíssimo na

⁵¹ Hinterlândia: área de abrangência/influência de um porto; área da qual se recebe e/ou envia cargas que passam pelo porto.

divulgação/distribuição. Quando o Armador não está presente no País (ou porto) a Agência representa o mesmo; quando o armador está presente, a agência pode complementar a estrutura do Armador.

5.2. Relatório de visita aos Terminais Portuários

Qual o papel do Terminal nos negócios portuários? Qual a sua relação com os Armadores?

Terminal T37

O transporte marítimo está em constante mutação: os navios estão se especializando; aumentando de tamanho, tanto no comprimento como na largura – refletindo na capacidade de transporte; atingindo mais destinos. Estas mudanças repercutem nas atividades ligadas aos negócios portuários como um todo. O terminal adaptou-se a estas mudanças com a informatização, especialização da mão-de-obra, aumento da capacidade de movimentação⁵² (equipamentos mais rápidos e precisos⁵³) e estocagem (maior área física e/ou crescimento vertical – empilhamento maior/mais alto).

Outro ponto importante para se destacar foi a criação do conceito de “janela de atracação⁵⁴”: como os navios ficam um tempo menor em cada porto – por conta da containerização, que trouxe velocidade ao manuseio de cargas

⁵² Movimentam em média de 700 a 1000 contêineres/dia.

⁵³ Adquiriram mais dois portêineres *post panamax* (equipamentos para transferência de contêineres entre o navio e o cais do porto) recebidos em 13 de maio de 2006.

⁵⁴ “90% dos navios atracam imediatamente, com espera zero”.

– e com o crescimento do comércio internacional, que trouxe um maior fluxo de navios, é necessário reservar horário para que estes navios atracuem; evitando atrasos para o armador e maximizando a operação do terminal. Surgiu, portanto, a necessidade de se estabelecer contratos de prestação de serviços entre os Terminais e os Armadores.

A necessidade de investimentos por parte do terminal é constante, tanto pelo fator aumento do comércio internacional, como pelo fator aumento do tamanho dos navios.

Terminal Grieg-Retroporto

A containerização trouxe mudanças às operações portuárias. Criou o terminal especializado na movimentação de contêineres, seus equipamentos exclusivos e procedimentos próprios. Outra mudança foi a criação de terminais de contêineres vazios (*Depot*) para servirem de estoque regulador de contêineres, uma vez que há desbalanceamento dos tipos de contêineres utilizados no comércio entre os países.

O desbalanceamento ocorre pois a exportação é, atualmente, maior que a importação e os produtos importados são diferentes dos exportados, utilizando contêineres diferentes em boa parte das vezes. Isto acarreta a necessidade⁵⁵ de que se importem 300 TEUs vazios em média, por viagem a Santos. Para atender o armador há uma necessidade de estoque médio de 2000 a 2500 contêineres, movimentando 4000 TEUs vazios por mês. Este serviço é prestado mediante contrato.

⁵⁵ Estes dados referem-se ao armador atendido com exclusividade por este terminal, sendo que o mesmo não é objeto de estudo desta Dissertação, mas importação de contêineres vazios ocorre por parte de praticamente todos os armadores operando no Porto de Santos, atualmente.

5.3. Relatório de visita ao Estaleiro

Quais mudanças advindas da containerização influenciaram seus negócios?

Para um estaleiro é vital neste mercado apresentar projetos inovadores, pois os custos dos equipamentos (navios) são superlativos. Os armadores buscam novos desenhos hidrodinâmicos para tornar os equipamentos (navios) mais rápidos e econômicos, acarretando em melhor utilização dos mesmos. Projetos de navios sem guindastes de bordo (alterando o ponto de equilíbrio e diminuição do calado do navio⁵⁶) que são específicos para atracar em portos equipados (com portêineres), diminuem seus custos de operação e manutenção (transferindo-os em parte para os terminais), leva o armador a escolher os portos e terminais em que atracará com cada tipo de navio operado navios maiores em portos com maior movimentação e calado; navios menores e/ou com guindastes, em portos menores.

Em nosso caso⁵⁷ as embarcações de apoio (rebocadores) também devem ser adequadas para movimentar os navios que atracam nos portos em que estamos presentes, pois em muitos casos são requeridos rebocadores de maior potência.

Em decorrência das mudanças ocorridas no setor criou-se um MBA interno para “uniformizar pensamentos a nível gerencial”, sentido melhoria das capacidades dos trabalhadores com o estudo.

⁵⁶ Nota: na verdade, regressão da tendência a calados maiores, pois os navios cresceram principalmente em suas larguras e comprimentos. Ver Tabela 12 (página 82).

⁵⁷ No Porto de Santos este estaleiro constrói apenas rebocadores e embarcações de apoio/suprimento às plataformas de extração de petróleo.

Atuamos, também, há alguns anos como Agência Marítima⁵⁸, pois com o crescimento expressivo da atuação dos Armadores *Liner* e do advento da Lei de Modernização dos Portos, vimos que havia uma oportunidade de negócios a ser explorada pelo nosso grupo.

5.4. Relatório das entrevistas com os Armadores

Por ser uma transcrição na íntegra, por vezes são utilizadas expressões coloquiais, além do uso freqüente de termos na língua inglesa (língua usual no setor). Apresentam-se primeiramente as respostas dos três casos estudados seguidas de Extrato Comentado (**EC**) das respostas.

A) ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

1. Como se localiza o Marketing na estrutura organizacional?

Armador A: O Marketing é um órgão de assessoria à presidência da empresa, com atuação bem clara e diferenciada do Setor Comercial, atuando em paralelo com o mesmo (Figura 9). Nota-se, ao mesmo tempo, uma subordinação à gerência comercial e uma ligação direta com a presidência. (Isto é possível, pois se trata de uma subordinação funcional com a presidência).

⁵⁸ Agência Marítima de Armador não pesquisado.

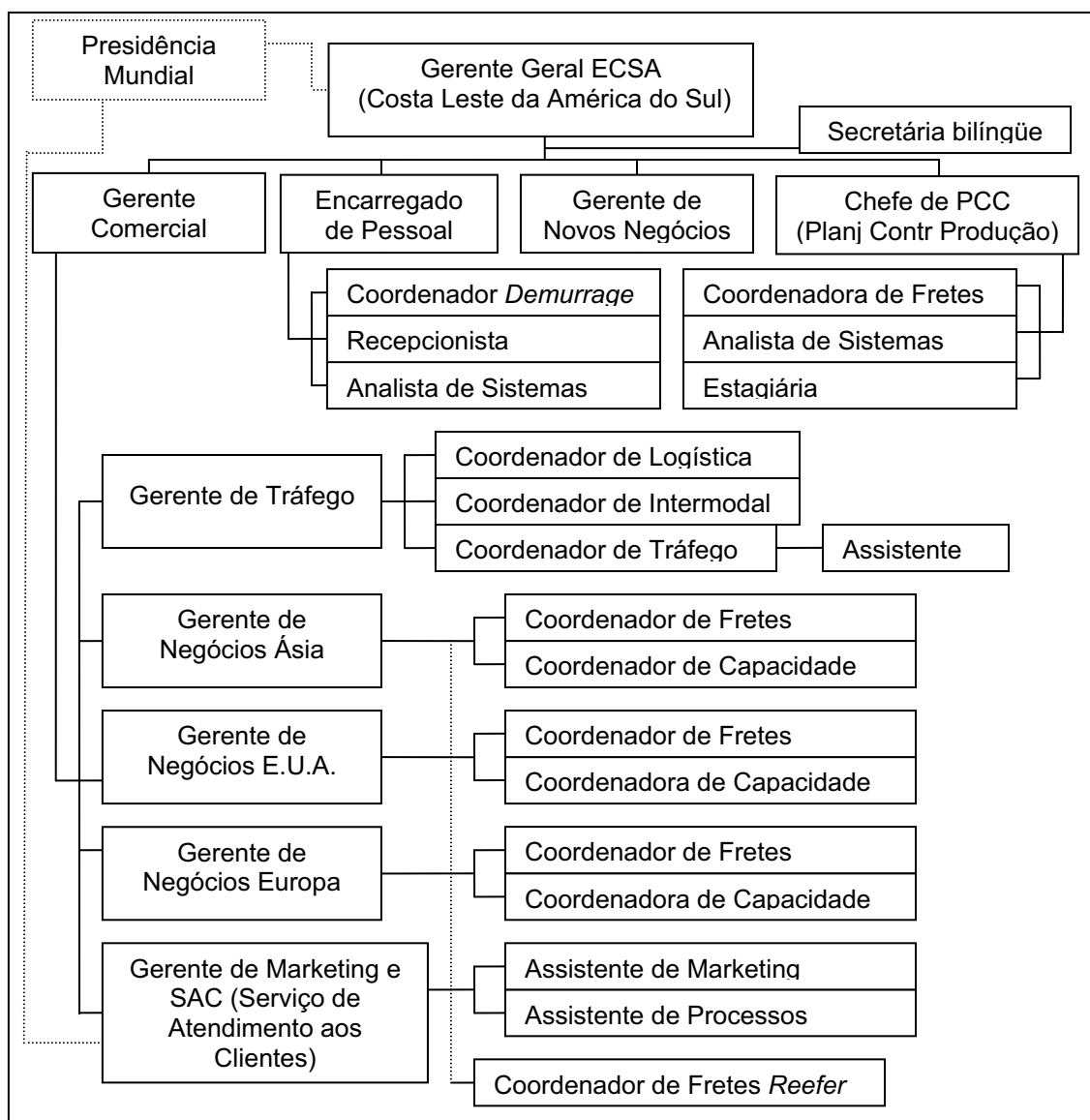


Figura 9: Organograma do Armador A na região da Costa Leste da América do Sul (ECSA – East Cost South America)

Fonte: Elaboração própria baseada nas entrevistas

Armador B: O Marketing faz parte da estrutura central da empresa, sendo a alta direção (*Board of Directors*) agrupada em três áreas, o marketing é uma delas (conforme apresentado na Figura 10). Marketing também está subdividido em três áreas (que serão detalhadas adiante).

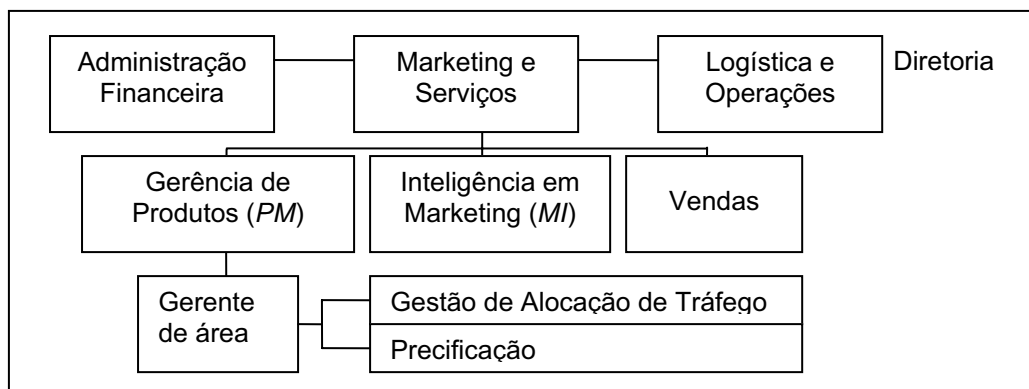


Figura 10: Organograma do Armador B, da Alta direção à região

Fonte: Elaboração própria baseada nas entrevistas

Armador C: O Marketing “está junto” com *Pricing* e Vendas; as pessoas responsáveis são o Gerente de Vendas e o *Pricing*. O Departamento Comercial (*Sales & Pricing Manager*) é independente, reportando diretamente à Diretoria (*Managing Director*) (Figura 11).

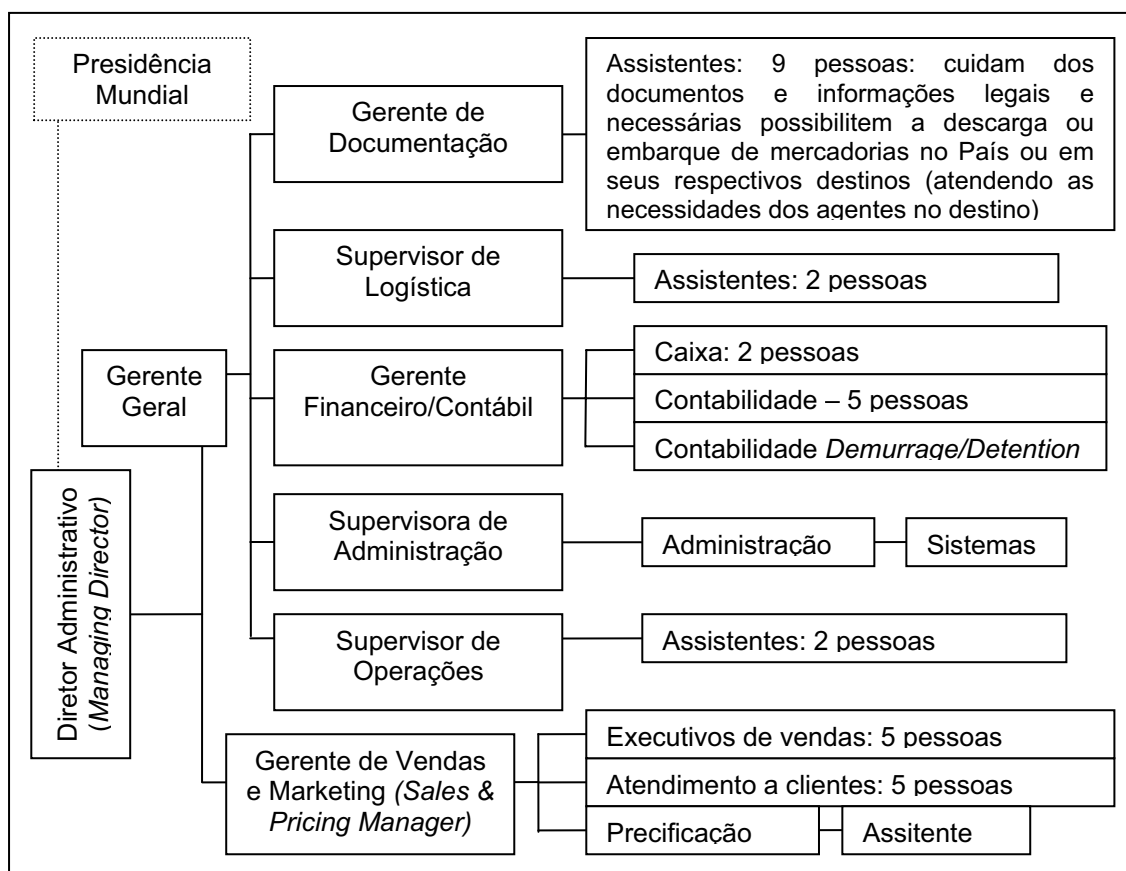


Figura 11: Organograma do Armador C no Brasil

Fonte: Elaboração própria baseada nas entrevistas

EC: Embora as representações dos organogramas tenham abrangências diferentes – no Armador A, uma Região, no Armador B, a Matriz e no Armador C, o Brasil – e, conseqüentemente apontem diferenças na posição ocupada pelo Marketing em suas estruturas organizacionais, notou-se (nas entrevistas) que o Marketing é considerado estratégico, sendo a ponte entre a alta direção, clientes, vendas e mercados (concorrentes e novos negócios).

2. Como está estruturado o Marketing? O departamento comercial é independente?

Armador A: No Brasil é composto por três pessoas: 1 Gerente e 2 assistentes, todos reportando-se diretamente à presidência da empresa. Têm atuação também como *ombudsman* dos clientes, o que lhe confere maior poder e *status* sendo a ligação entre os clientes e presidência em assuntos que o Comercial não seja capaz de resolver e que o cliente sinta necessidade de apelar a um estágio superior ao comercial. Ressalta-se aqui que o Comercial atua de forma independente mesmo havendo este canal entre cliente e Marketing. O Marketing atua somente como ouvidoria, sendo que isto lhe propicia mecanismos para criar estratégias que possam abrir caminhos de comunicação aos anseios dos clientes. A estrutura apresentada na Figura 9 está localizada em São Paulo/SP.

Armador B: A área de marketing está estruturada em sub-áreas: Inteligência em Marketing – *Marketing Intelligence (MI)*; Gerência de Produtos – *Product Management (PM)* e; Vendas – *Sales* (Figura 10, à página 114).

Marketing Intelligence é responsável por buscar e analisar dados e estatísticas do mercado – coletadas junto a empresas especializadas (BRS e

DATAMAR) e notícias de mercado (p. ex: notícias de abertura de novas indústrias em determinadas localidades, o que demandará transporte); análise de segmentação do mercado; participação em seminários específicos (p. ex.: exportadores de café; automóveis). Responsável também por informes (*reports*) para a mídia escrita (jornais) e revistas especializadas.

Gerência de Produtos – *Product Management (PM)* é responsável por elaborar o produto/serviço: rotas, portos, navios, escalas (Gestão de alocação de tráfego – *Allocation management traffic*), determinar preço de fretes (Precificação – *Pricing*); desenvolver o plano de negócios (*Business Plan*) e o orçamento (é o gestor do orçamento anual). (Ver resposta à pergunta 3, página 118).

Participação em feiras é atribuição de *Product Management*. Está estruturado por áreas (Europa; Ásia; Austrália e Nova Zelândia; América do Norte incluindo Venezuela, América Central, Caribe, México, E.U.A. e Canadá); América do Sul Oeste (Chile e outros países banhados pelo Pacífico); América do Sul Leste (Brasil, Uruguai e Argentina), sendo esta última área a de maior movimentação no grupo.⁵⁹

A área de Marketing e Serviços está localizada em São Paulo-SP (quando se trata de Brasil). O Departamento Comercial (vendas) é independente.

O papel do Vendedor (Departamento Comercial), que possui uma carteira de clientes (e/ou busca novos) é fechar contratos de prestação de serviços, negociar valores de frete e quantidades/destinos das mercadorias.

O papel do Atendimento ao Cliente – *Customer Service* (Departamento

⁵⁹ O Brasil representa 21% dos negócios do Armador, sendo o Porto de Santos responsável por 15% do faturamento total do grupo.

de Marketing) é dar atendimento aos clientes, tanto os clientes novos, encaminhando-os aos vendedores, como dar suporte na pós-venda (e às vezes na pré-venda). O *customer service* auxilia o cliente, dá todo tipo de suporte (logístico, operacional, de informação) desmembrando a atividade em rotinas de atendimento interno e externo; pergunta para o cliente sobre peso da mercadoria (há excesso?), destino, tipo de carga (é perigosa?); divulga todas as mudanças para os clientes (de rota, de taxas de capatazia, de fretes, transbordos, dentre outras). É quem garante a fidelização do cliente. É quem garante o nível de serviço.

Na filial de Santos os *customer services* também efetuam venda por determinação do Gerente da Filial.

A venda se inicia com o *Booking*⁶⁰ (atribuição do *customer service*) e termina com o *Bill of Lading*⁶¹ – *BL* (não há *BL* se não houver o papel do vendedor).

Armador C: Vendas e Marketing estão sob a mesma gerência. Esta reporta-se diretamente ao Diretor Administrativo (diferentemente das outras áreas que se reportam à Gerência Geral). A Gerência de Vendas e Marketing está subdividida em áreas: Vendas (*Sales executives*); Atendimento a clientes (*Customer Service*) e; Precificação (*Pricing* – responsável por definir preços de fretes: uma das áreas mais críticas do marketing).

EC: Notam-se que as estruturas se apresentam diferentes nos três armadores: no Armador A existe uma subordinação de Marketing à Vendas –

⁶⁰ *Booking Note* ou simplesmente *Booking*, reserva de espaço em navio para transporte de carga. No caso do navio porta-contêiner, reserva de *slot* (célula ou se depositará o contêiner).

⁶¹ *Bill of Lading*, *BL* ou *B/L*, conhecimento de embarque, conhecimento de carga. Documento emitido pelo transportador evidenciando a entrega da mercadoria para transporte.

mesmo havendo a ligação direta de Marketing com a Presidência; no Armador B, Vendas e Marketing estão sob uma mesma diretoria (Marketing e Serviços), atuando de forma autônoma, não independente, pois as informações prestadas e as decisões tomadas pelas sub-áreas influenciam as decisões de Vendas; no Armador C, Vendas e Marketing estão sob uma mesma gerência, ligada diretamente à Direção, internamente subdividido em três áreas distintas – vendas, atendimento a clientes e *pricing*.

Moreira (1995, p. 139) recomenda que as empresas já estabelecidas posicionem seus investimentos em Marketing Industrial dotando as fases do Durante e Pós-venda do mesmo grau de atenção.

A venda industrial não termina nunca. A fase do Pós-venda de uma gera a Pré-venda da outra. As fases de venda, bem desenvolvidas, firmam um acordo com os clientes que se vêem compelidos a nos consultar a cada passo. (MOREIRA, 1995, p. 141).

3. Quais políticas emanam da Administração Global e quais emanam da Local? Quais decisões são tomadas em âmbito global? Quais decisões são tomadas em âmbito local?

Armador A: A Administração Global estabelece critérios organizacionais internos com padronizações gerais e a Administração Local (no caso do Brasil a Região ECSA – Costa Leste da América do Sul) se encarrega dos critérios regionalizados, ou seja, o regional estabelece os ajustes necessários para que seja aplicada a regra geral, sem que isto venha sobrepor-se a legislações e costumes regionais. A matriz estabelece um padrão com base no que é usual e legal em seu país de origem e o escritório local irá adaptar para que seja atendido dentro das regulamentações brasileiras.

Decisões sobre investimentos em novos serviços e escalas, compra ou

afretamento de navios e atuações em contas globais são decisões tomadas em âmbito global. Já as decisões em âmbito local são estratégias para atingir os objetivos estabelecidos pela matriz; parcerias com clientes locais; investimentos locais dentro das premissas estabelecidas pela matriz; rotação local dos navios; concessão de benefícios aos clientes; e organização e estruturação dos escritórios e filiais.

Armador B: Em se tratando das políticas globais/locais, com relação à marca principal, as decisões são tomadas pela matriz, e com relação à marca local, as decisões são tomadas no Brasil. De uma maneira geral, trabalham no conceito de *Business Unit*⁶² e *Local Unit*⁶³, onde as decisões são locais (rotas, escalas, ...) e acertadas entre as duas áreas envolvidas (p. ex.: rota Brasil/E.U.A) com a aprovação da matriz (para novos serviços) e a decisão de se fazer *up grade* (colocar um navio de maior capacidade numa rota) é da matriz.

Armador C: A administração da filial é local, porém decisões relacionadas a investimentos e *budget* são definidas pela matriz. Entre as decisões tomadas em âmbito global estão o cumprimento de metas orçamentais (*budget*) e decisões relacionadas à operação dos navios e serviços em geral; já entre as decisões de âmbito local estão a administração local da empresa e o atendimento ao cliente.

EC: Os Armadores A e C tem uma administração mais centralizada em

⁶² *Business Unit* se confunde com “produto”, ou seja, a rota oferecida (p. ex. Caribe, América do Sul).

⁶³ *Local Unit* (ou *Local Business Unit*) substitui o que antes era agência operacional. Agora são os escritórios próprios (agência comercial). Têm responsabilidade de atingir o *Business Plan* localmente, ou seja, controlar custos e gerar lucros; cada Filial é uma *Local Unit* contribuindo para os resultados do Armador como um todo.

suas matrizes; decisões sobre investimento e *joint-services*⁶⁴ são tomadas em âmbito global. Localmente as decisões restringem-se à administração da filial e a adaptação às regras emanadas pela matriz à legislação local. O Armador B trabalha com mais autonomia, tanto com a marca local, quanto a parte de decisões da marca global.

4. Como é composto o *portfolio* de clientes? Clientes mundiais; nacionais de porte grande, médio e pequeno?

Armador A: A carteira de clientes está distribuída em grupos de importância, mas não por tamanho e sim por potencial de cada um. De acordo com o potencial de cada cliente, distribui-se a conta a vários níveis da estrutura. Como exemplos, existem clientes mundiais que ficam restringidos ao atendimento pelo Presidente, outros pelos Diretores,... O potencial dos clientes é medido pelos interesses regionais do armador e não pelo que o cliente representa para o mercado como um todo. Desta forma, pode-se ter um cliente que representa somente 5% do volume total exportado pelo País, mas estes 5% representam 70 a 80% do que o País exporta para um porto-alvo.

Armador B: A carteira de clientes é composta por clientes globais (*global costumers*) e clientes locais. Todos são classificados de acordo com o volume transportado, em TEUs, sendo: M, acima de 1000 TEUs/ano; N, de 500 a 1000 TEUs/ano; O de 100 a 500 TEUs/ano; P, de 50 a 100 TEUs/ano e; Q, abaixo de 50 TEUs/ano.

Os três primeiros grupos de clientes (M, N e O) são atendidos por força de vendas própria; os clientes classificados como P são atendidos pela área de

⁶⁴ No mercado de transporte marítimo é usual o termo *joint-service* no lugar de *joint-venture*.

telemarketing própria (*telesales*); já os clientes classificados como Q não são atendidos diretamente pela força de vendas, a não ser que sejam procurados, sendo os mesmos atendidos por NVOCCs⁶⁵, que são tratados pelo Armador como clientes, e classificados também por volume. No caso deste armador, seu maior cliente é um NVOCC multinacional de origem européia.

Há relatórios que classificam os clientes: *Top 50 ranking* mundial (por cliente, todos os serviços (rotas) e responsável (vendedor/gerente); *Top 50 ranking* local (idem); Segmentação do mercado (por cliente, participação na armador e nos outros armadores) e; *Cargo Mix* – por área de atuação dos embarcadores; verifica a concentração num setor específico para se prever problemas (p.ex: estão transportando muita carne, se ocorrerem embargos ficam com problemas de falta de carga...).

Armador C: Os clientes são considerados globais na importação e exportação, porém a maioria é de médio e pequeno portes, devido ao armador figurar entre os menores em relação aos concorrentes (no Brasil).

EC: Os três armadores classificam seus clientes, cada um à sua maneira: o Armador A pela importância/volume do cliente naquele mercado (porto); o Armador B pelo volume representado pelo cliente e pela área de atuação do mesmo (ramo de negócios) utilizando mais ferramentas para esta classificação e; o Armador C os classifica por tamanho, porém com menos detalhamento por ainda ser um armador pequeno neste mercado (Porto de Santos).

⁶⁵⁶⁵ NVOCC – *Non Vessel Operating* (ou *Owner*) *Common Carrier* – “Tipo de empresa criada por iniciativa dos armadores sem interesse em se ocupar com a consolidação das pequenas cargas. A incumbência inicial [...] evoluiu para a compra de espaços de carga nos navios” (LUNA, 2003).

Os Armadores também segmentam os clientes geograficamente, pois suas atuações são segmentadas: os três armadores trabalham com o conceito de região (rotas atendidas).

“As estratégias de segmentação devem ser revistas de tempos em tempos, conforme as necessidades dos clientes e as atividades dos concorrentes, situações que se alteram constantemente.” (BARROSO DE SIQUEIRA, 1999, p. 96).

5. Utilizam contratos com os clientes?

Armador A: Todos os contratos são diretos, sejam escritos ou verbais, visto que nossa área de atuação é a prestação de serviços.

Armador B: Com relação a contratos de transporte, não atuamos de maneira uniforme: nos E.U.A. todos são com contrato, pois o setor é muito regulamentado; na Europa é mais informal, mais verbalizado; no Brasil depende da situação (p. ex.: qual a origem da matriz do exportador, europeu ou americano?). Os contratos prevêm a quantidade mínima que se deve transportar e/ou garantir de espaço numa rota, ou seja, o *Minimum Quantity Commitment* (MQC).

Armador C: Trabalhamos com contratos, no atendimento aos clientes, os quais chamamos de S/C ou SVC (*Service Contract*) – contratos de serviço de transporte.

EC: Os modelos de contrato dos Armadores A, B e C se diferem, porém a necessidade de se firmam contratos é presente para os três entrevistados, pois assim é possível se ter o planejamento, com continuidade de prestação de

serviços. Os armadores buscam trabalhar com contratos para garantir uma quantidade média mínima a transportar para não dependerem de “leilões” de frete a cada embarque.

B) PRODUTOS/SERVIÇOS

6. Quais rotas são oferecidas e com qual frequência?

Armador A: Quanto às rotas oferecemos: saídas semanais de Santos para Ásia (*Far East*) e África do Sul; E.U.A. (CLAN – Costa Leste da América do Norte); Europa e África Ocidental; saídas dezenais para Costa Oeste da América do Sul (COAS) e; *RoRo* com saídas regulares, mas não obedecendo este padrão de frequência.

Armador B: Quanto às rotas, no Brasil somos *Global Carrier*, oferecendo rotas em todas as direções (exceto Oriente Médio). Saídas semanais com dia fixo de escala para: Europa; Mediterrâneo; Costa Leste dos E.U.A. (CLAN); Golfo do México, Caribe e Norte da América do Sul (Golfo); Leste asiático (*Far East*); Austrália, África do Sul e Costa oeste da África; Costa oeste da América do Sul (COAS) e; Cabotagem.

Armador C: Quanto às rotas, no Brasil oferecemos saídas semanais para Ásia (*Far East*); Canadá e E.U.A. (CLAN) e; Europa.

EC: As rotas e frequências oferecidas pelos armadores pelo Porto de Santos demonstram sua estratégia de atuação e participação/posição no *ranking* de movimentações (quanto maior a frequência e as rotas, mais TEUs são movimentados). Os Armadores A e B figuram entre os maiores, enquanto que o Armador C figura numa posição mais abaixo no *ranking*. (Tabela 3, item

2.2, à página 47 e Tabelas 15 e 16 (páginas 125-6).

7. Quantos navios são próprios e quantos são alugados (*charter*)?

Armador A: Trabalhamos com 99% de navios fretados (*chartered*).

Armador B: Nas rotas para os E.U.A e Europa todos os navios são próprios, nas outras rotas todos são fretados (revisto anualmente).

Armador C: Dos que operam em Santos, todos são fretados.

EC: Cada armador possui uma estrutura diferente em relação aos seus ativos: Armador A com 99% dos navios fretados; o Armador B com 70% de navios fretados e; Armador C com 80% de navios fretados. A estratégia de operar com navios próprios ou não é parte da política de investimentos de cada armador, referenciada às trocas compensatórias de custos fixos, variáveis e despesas operacionais. O navio é ativo básico e relevante para o Armador, justificando o caráter estratégico dessa política de investimento e sua associação ao retorno desejado das operações.

8. Quantos contêineres são movimentados em média, em Santos?

Armador A: Em média, a participação é de 13,8% (importação e exportação), da movimentação, em TEUs, no Porto de Santos (ver Tabela 3, item 2.2, à página 47).

Armador B: Movimentamos em média 21% no Brasil. (Os dados da Tabela 3 posicionam-no com uma participação média de 19,2% no Porto de Santos).

Armador C: Participamos com 3% da movimentação na rota América do

Sul/E.U.A. (Na Tabela 3 figuram com 1,1% da movimentação em Santos).

EC: As diferenças de porcentagem ocorrem, pois os dados utilizados na Tabela 3 foram fornecidos pelo Armador B, que configura o banco de dados da Centronave Datamar para melhor lhe atender. Uma possível explicação pode advir da categoria Outros (Tabela 3).

Apresenta-se a movimentação no Porto de Santos nos anos de 2005 e 2004; na importação (Tabela 15) e exportação (Tabela 16), segundo dados fornecidos pelo Armador B. Os dados referenciam-se De/Para Santos.

Tabela 15: Movimento dos Armadores A, B e C no Porto de Santos, em TEUs – Importação

Rotas	Armador A		Armador B		Armador C	
	2005	2004	2005	2004	2005	2004
Europa	49.582	30.041	87.993	65.846	8.106	4.442
Mediterrâneo	30.041	9.347	9.945	14.347	n.i. ⁶⁶	n.i.
CLAN	32.825	25.587	67.204	62.011	7.210	6.123
Golfo	19.876	19.659	21.632	15.610	94	0
Ásia	35.333	30.498	47.034	41.611	35	0
África	1.384	2.400	2.407	2.487	n.i.	n.i.
COAS	10.900	11.492	9.383	4.226	n.i.	n.i.
Mercosul	12.073	10.978	9.740	7.022	31	21
TOTAL	192.014	140.002	255.338	213.160	15.476	10.586

Fonte: Armador B

Nota-se que os Armadores A e B mantêm rotas para todos os continentes, enquanto que a atuação do Armador C é mais restrita ao se tratar as rotas com origem/destino ao Porto de Santos.

O Armador A tem sua atuação centrada nas rotas Norte/Sul (sua especialidade) com forte atuação na América do Sul, em especial o Brasil (que detém a maior participação no faturamento do grupo); diferente da maioria dos

⁶⁶ n.i. (Não informado) – Nesta rota não há informação para este armador.

grandes armadores que normalmente atuam em rotas Leste/Oeste⁶⁷. A pequena participação do Armador C está demonstrada nas Tabelas 15 e 16 e justificadas por este armador não possuir outras rotas no Brasil.

Tabela 16: Movimento dos Armadores A, B e C no Porto de Santos, em TEUs – Exportação

Rotas	Armador A		Armador B		Armador C	
	2005	2004	2005	2004	2005	2004
Europa	92.032	74.592	133.845	124.966	8.826	7.580
Mediterrâneo	20.531	15.798	18.099	2.659	210	124
CLAN	51.534	50.994	94.719	94.810	12.785	13.341
Golfo	57.156	34.589	52.094	43.810	2	110
Ásia	38.426	37.057	52.920	44.887	0	12
África	12.640	2.440	12.256	15.622	10	0
COAS	30.225	26.232	16.448	10.058	0	2
Mercosul	9.658	7.654	26.217	18.991	n.i.	n.i.
TOTAL	312.202	249.356	406.598	378.803	21.833	21.169

Fonte: Armador B

9. Como se definem as rotas?

Armador A: As rotas são definidas pela previsão de oferta de carga nos dois sentidos (importação e exportação) – visando balanceamento do *trade*⁶⁸ e melhor rotação/utilização dos equipamentos – evitando custos de armazenagem; pela concorrência *versus* oferta e procura; pelas possibilidades de conexões com outros mercados; e finalmente pelo nível de frete do mercado. As decisões quanto à oferecer novas rotas e/ou escalas em portos dá-se pela lucratividade, parando de escalar num porto porque outro porto está mais lucrativo – decisão tomada com até 15 dias de antecedência.

Armador B: As rotas são definidas em função da demanda e sinergias de *network*⁶⁹, baseiam-se sempre nos dados da BRS, DATAMAR e *Journal of Commerce* (E.U.A.). O processo de análise não é complexo e é rápido, mas a

⁶⁷ Ver Fleming (2002).

⁶⁸ *Trade* do inglês: comércio; significando, neste caso, as correntes de comércio.

⁶⁹ *Network* do inglês: malha, rede; neste caso, frotas, destinos, rotas, ...

implementação é demorada. O mercado não aceita serviços que não sejam semanais (ou se terá que dar muitas compensações aos clientes). Existem *softwares* que calculam a distância em milhas náuticas e velocidade do navio, o custo do combustível (*bunker*), ... para se saber quantos navios serão necessários para cada nova rota e seu custo operacional. É muito mais fácil quando o serviço não é *joint*, pois no *joint-service* há a possibilidade de um dos parceiros não ter interesse por determinado porto e outro parceiro, por outro porto. O mais importante é saber se há janela de atracação (problema atual no porto de Santos).

Armador C: As rotas são definidas em função da oferta e da demanda. Há um departamento (*Pricing department* que analisa o mercado, os preços, a demanda e a oferta e também é responsável pelo Marketing) que estuda as situações de mercado para gerenciar a “hora certa” de investir em algum mercado novo.

EC: As rotas são definidas em função da previsão de demanda de transporte de carga, pela possibilidade de conexões com outros portos, pela concorrência (oferta) *versus* demanda – utilizando dados de empresas especializadas e pela análise de lucratividade (frete) possível naquele porto.

A segmentação de mercado tem sido comumente considerada como uma estratégia de marketing. [...] Assim, o processo de segmentar um mercado pode gerar mais de uma estratégia, cabendo àqueles que dirigem os destinos da empresa escolher a que melhor convém aos seus interesses. (BARROSO DE SIQUEIRA, 2005, p. 223).

10. Como são definidos os *joint-services*? Qual é a base (Local, Global)?

Como funcionam?

Armador A: Os *joint-services* são definidos sempre pela Matriz. Existe

indicação local, mas a ratificação sempre ocorre pela Matriz.

Armador B: Os *joint-services* são definidos em função da demanda e da necessidade de ajuste de algum atributo, como redução de custos ou tamanho de navio (que navega ou não em determinado porto), e busca-se no mercado qual armador pode oferecer este atributo. As são LOCAIS e tem duração de 1 ano (contrato). Cada armador faz o planejamento do seu navio (*planners*) e se a viagem for em um navio do parceiro, diariamente são enviadas as reservas de espaço (o *booking*) para o armador parceiro, informando o contêiner, e o porto de origem e destino. Não há restrições com relação aos armadores (concorrentes) ao planejar o *joint-service*. Cada armador tem sua *allocation* (quantidade de navios e *slots*⁷⁰ que disponibilizam no *joint-service*; p. ex.: 35% para A, 40% para B e 25% para C).

Num *joint-service* o ideal seria uma relação de 1 para 1 (sem trocas financeiras).

Se for ultrapassada a capacidade do navio, por conta do peso ou da quantidade de TEUs (*over/excess capacity*), devem proceder um corte de carga, informando-se aos parceiros que tomam a decisão de qual carga (de seus clientes) que irá ser “rolada”; se não se pronunciarem o armador proprietário do navio decide aleatoriamente (p. ex. num navio de 3.500 TEUs, trabalham com 3.200 + 300 como limite de segurança (se ocorrer *over/excess capacity*, que pode ser dividido entre os parceiros ou ser trabalhado todo para si).

No caso dos *joint-services*, no Manifesto de Carga vem o nome do parceiro, não do proprietário da carga, portanto os proprietários do navio em

⁷⁰ *Slot* na linguagem marítima significa espaço para o contêiner, célula em que o contêiner é colocado no porta-contêiner.

que ocorrerá o embarque só sabem a classificação fiscal da mercadoria, o tipo de contêiner, o peso, se é carga perigosa ou não, se precisa de controle de temperatura e qual o porto de origem e de destino.

Nos *joint-services* os parceiros levam em consideração o tamanho do navio e a capacidade do mesmo em navegar/manobrar em determinado porto ou não, também o interesse do parceiro em atender determinado porto ou não.

Armador C: Os *joint-services* são definidos globalmente e determinados de acordo com a capacidade de cada navio, efetuando-se um rateio proporcional como, por exemplo, num *joint-service* com quatro armadores:

- Armador 1, com 3 navios de 2.000 TEUs cada = 6.000 TEUs (43,8% no *joint-service*);
- Armador 2, com 2 navios de 1.500 TEUs cada = 3.000 TEUs (21,9% no *joint-service*);
- Armador 3, com 1 navio de 1.700 TEUs = 1.700 TEUs (12,4% no *joint-service*);
- Armador 4, com 2 navios de 1.500 TEUs cada = 3.000 TEUs (21,9% no *joint-service*).

Há outros tipos de acordo nos *joint-services* como o Sistema SWAP⁷¹ – troca de *slots* que é feita localmente ente armadores, por exemplo, o Armador A não conseguiu preencher com carga toda a sua porcentagem, neste caso ele pode trocar (swap) *slots* para outro navio com o Armador B ou vendê-lo (compra de *slots*).

EC: Cada armador, por conta de sua estrutura tem autonomia ou não para indicar (Armador A), definir (Armador B, localmente; Armadores A e C,

⁷¹ Do inglês: troca, permtua, barganha.

globalmente), ou ratificar (matriz do Armador B) um *joint-service*. Existem diferentes tipos de *joint-services*; o mais comum é o que se estipula quais navios irão participar e se rateia a capacidade de cada um de acordo com suas capacidades. Busca-se sempre o negócio ideal, ou seja, sem trocas financeiras entre os participantes. Os *joint-services* são definidos para atender uma necessidade do armador, tais como: redução de custo; atendimento a determinado cliente (que necessita operar em um porto específico); melhorar a produtividade dos equipamentos (navios e contêineres) garantindo embarques em uma determinada rota.

Semelhante a um acordo [...] uma **joint venture** ocorre quando uma empresa compra parte de uma companhia estrangeira ou se associa a ela para criar uma nova empresa. Uma *joint venture* é uma maneira rápida e relativamente barata de se torna global. [...] As *joint ventures* podem ser muito arriscadas. Muitas fracassam; outras são vítimas de um *takeover*, quando uma das partes compra a outra.[...] Gary Hamel, um professor da *London Business School*, considera que as *joint ventures* como uma corrida pra a aprendizagem: o parceiro que aprende mais rapidamente torna-se o dominador no relacionamento e pode então reescrever os termos do negócio. (LAMB Jr.; HAIR Jr.; McDANIEL, 2004, p. 98, grifo do autor).

11. Há outros serviços que são oferecidos? Quais?

Armador A: Entre os serviços prestados, em alguns casos oferecem a distribuição doméstica da carga (serviço *door to door*) e também a consolidação de carga.

Armador B: Entre os serviços prestados, a Cabotagem é um grande apoio (“esta tem estrutura e vendas separadas para não ‘roubar’ os clientes dos operadores logísticos; não concorrer com os clientes de empresas de logística ou NVOCC, pois, por exemplo, seu maior cliente é um NVOCC”). A marca local (utilizada para Cabotagem) é um *3PL*⁷² (“em Manaus até mesmo

⁷² 3PL – Third-party logistics providers (provedores de logística integrada), empresa capacitada a executar um conjunto mais amplo de serviços.

colocam produtos nas gôndolas de supermercadistas”). Dentre os serviços oferecidos pela marca local, trabalhando com cargas fracionadas, destacam-se: “coleta, recebimento de mercadorias no Centro de Distribuição (CD), ova do contêiner, transporte rodoviário até o porto, transporte marítimo de cabotagem, transporte rodoviário até o CD de destino, desova de contêiner, entrega nos diversos recebedores”. Com a marca global (longo curso) oferecem os serviços do INTTRA⁷³ (documentação *online*); *door to door* e consolidação de cargas (pequena parte).

Armador C: Entre os serviços prestados, alguns destinos são cobertos também a parte terrestre nos dois países (Logística integrada, serviço *door to door*).

EC: Os armadores oferecem serviços de entrega (*door to door*) buscando a integração logística (logística integrada), por meio de consolidação de cargas, ova e desova⁷⁴ de contêineres e, serviços *online* (Armador B).

Grönroos (2003, p. 206) afirma que “os clientes merecem mais do que apenas um bom pacote de serviços. É preciso também que o pacote seja transformado em um processo de serviço que funcione”. E continua afirmando que o “pacote é dividido em duas categorias: o *serviço principal* ou *serviço central* e *serviços auxiliares* ou extras que, às vezes, são referidos como [...] facilitadores de serviços”. (GRÖNROOS, 2003, p. 207).

O produto nuclear do serviço [...] tipicamente é acompanhado de vários elementos complementares. A maioria das empresas [...]

⁷³ Portal B2B de *Internet* mantido por armadores internacionais que é uma 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. O Armador B é sócio-fundador do mesmo.

⁷⁴ Ova é consolidação e desova, desconsolidação de cargas.

também oferecem a seus clientes um pacote que inclui várias atividades relacionadas a serviços. Cada vez mais, esses elementos complementares não só agregam valor, mas também fornecem a diferenciação que separa empresas de sucesso de empresas que não se destacam; eles também oferecem oportunidades para as empresas desenvolverem estratégias eficazes de globalização. (BATESON; HOFFMAN, 2001, p. 392).

C) POLÍTICAS E FORMAS DE NEGOCIAÇÃO DE PREÇOS

12. Como o preço é formado? Por peso, volume, rota, atracação?

Armador A: O primeiro critério para a formação do preço são os custos, sendo que estes são definidos pelas operações em cada rota, porto, tipo de equipamento, peso, dentre outros. Para se formar o preço são realizadas análises das cargas, dos custos, da rota, do tempo da viagem (*transit time*), do volume (principalmente em caso de *commodities*). Após definição dos custos, observam-se os preços de mercado e daí tem-se a definição do preço de venda. “Existem situações em que o preço não cobre o custo”, mas nestas situações existe uma análise maior objetivando o volume total a ser movimentado, bem como necessidades temporárias de retirar unidades (contêineres) para evitar custos de reposicionamento e mesmo de armazenamento de vazios.

Armador B: O preço do frete é formado fundamentalmente pelo mercado, levando-se em consideração o custo do equipamento (manutenção e reparos); custo da movimentação do contêiner nos Terminais (*handling on* e *handling off*); custo do *imbalance* (custo de reposição de contêineres vazios). “O reposicionamento do equipamento é um fator importante no custo, mas em época de baixa demanda é difícil equacionar isto”, portanto, leva-se em consideração a rota e os fluxos de comércio (p.ex. Papel em contêineres de 40 pés, do Brasil para Baltimore pode custar até 3,3 vezes mais do que na rota

inversa). O peso da mercadoria influencia bastante a formação do preço – se são *commodities*, o valor da receita *versus* a tonelagem.

Armador C: O preço do frete é formado pelo valor FOB da mercadoria, por peso e volume, sempre estando em linha com o mercado.

EC: Os preços são formados a partir dos custos de movimentação (cada porto implica num custo), dos equipamentos (cada navio e contêiner têm custos diferentes), além de outros fatores, tais como o fator desbalanceamento (*imbalance*) na região/porto, peso e volume da mercadoria, rota e, evidentemente, o mercado.

Preço para o fabricante industrial é igual ao recebimento de alguma coisa. Essa ‘alguma coisa’ para o fabricante de bens industriais é o intento de recuperar os custos totais mais um retorno para compensar o esforço pessoal e o risco do capital investido. O maior interesse do fabricante é a oportunidade que o produto traz para o seu investimento. (BARROSO DE SIQUEIRA, 2005, p. 304).

No caso do prestador de serviços industriais (caso dos transportadores) o produto é o serviço de transporte – rotas, e as mesmas devem trazer o maior retorno possível ou serão alteradas (deixar de atracar em determinado porto, ou reduzida sua frequência).

13. Como são aplicados os preços? Por contrato? Por regularidade? Por volume? Globalmente?

Armador A: Os preços são definidos, normalmente, por um período, baseado no volume comprometido. Na prática, se o mercado não estiver aquecido, o preço é definido para cada embarque em função das constantes reduções feitas pela concorrência.

Armador B: Os preços são definidos pelo mercado, pois, apesar de

terem contratos (boa parte dos clientes globais tem; nos E.U.A, 90% são feitos por contrato), os preços sofrem pressão do mercado (“não tem como manter os preços”). Cada cliente (embarcador) não compromete mais do que 30 a 40% do volume a transportar com cada armador (p.ex.: se embarcam 40 TEUs por semana, no contrato só há 10; se embarcarem menos do que o normal, não pagam multa). Não cobram multa por “quebra” de contrato, pois os clientes ameaçam não embarcar mais.

Armador C: Os preços são definidos, 10% globalmente, 30% por *Service Contracts*, 30% por volume e 30% por regularidade.

EC: Busca-se sempre manter contrato, mesmo assim, estes são passíveis de renegociação por pressões do mercado; portanto, as definições de preços de fretes se dão por contrato, regularidade de embarque, volume, tempo de viagem, rota, tipo de carga e, principalmente pelo mercado (altamente concorrencial).

Barroso de Siqueira (2005, p. 311) diz que “na prática os preços são fixados com base no conceito dos 3 Cs + G”, em que os Cs são Custo, Consumidor, Concorrente e o G é o Governo (impostos e taxas).

14. Quais são os prazos de pagamento nas mesmas situações acima?

Armador A: Os prazos de pagamento são, normalmente, no ato da retirada do *Bill of Lading* – BL (conhecimento de frete marítimo) se a venda por CIF⁷⁵ (paga pelo exportador) ou então na retirada da mercadoria no destino, pelo importador, se a venda for FOB. Existem modalidades menos usuais que

⁷⁵ CIF – *Cost, Insurance and Freight*

é a concessão de crédito para pagamento posterior – exceção somente para grandes contratos.

Armador B: Os prazos de pagamento são à vista (*cash*) em sua grande maioria, podendo ter para alguns clientes, de 15 a 20 dias, chegando até a 30/40 dias (casos raros).

Armador C: Os fretes são geralmente “pré-pagos” ou pagos no destino. Há casos raros em que a empresa, por força de contrato concede alguns dias de crédito para o cliente.

EC: É um mercado em que se recebe à vista em sua grande maioria, antecipadamente ou contra-prestação do serviço. Em poucos casos (contratos e grandes clientes) há prazos, em média de 20 dias.

15. Ao trabalharem com NVOCC, há descontos? Qual %?

Armador A: Não há nenhum desconto para o NVOCC, que é considerado um exportador comum e terá força nas negociações somente quando comprovar que realmente exerce 100% de domínio da negociação da referida carga. “Não é feita nenhuma concessão que permita ao NVOCC competir com o próprio armador e sua equipe de vendas.” “O NVOCC, na sua essência, deveria trabalhar em setores/clientes em que não haja atuação do armador, isto é, oferecendo despachos, transportes internos, consolidação de carga, etc.”

Armador B: Não há desconto para o NVOCC, que é tratado como um cliente normal, sendo classificado pelo volume e aí sim, podendo-se negociar fretes pela sua representatividade.

Armador C: Não há desconto para o NVOCC; os fretes praticados são os de mercado.

EC: Os armadores consideram o NVOCC como um cliente, portanto sujeito às mesmas condições comerciais: volume, rota, peso, regularidade, dentre outras.

16.O seguro da carga faz parte da composição do valor do frete (*Ad valorem*)?

Armador A: O seguro da carga não faz parte da composição do frete; ele corre por conta exclusiva do embarcador. “Com o passar dos anos perdeu-se a figura da cobrança do *Ad valorem*. Ele pode existir ainda para mercadorias muito valiosas, mas estas normalmente não seguem mais via marítima.”

Armador B: O seguro não faz parte da composição do valor do frete; mas quando o valor FOB for declarado aí fazem o *ad valorem*.

Armador C: O seguro só faz parte da composição do valor do frete dependendo do valor FOB da mercadoria (mercadoria de alto valor).

EC: A melhor definição do uso do *Ad valorem* é dada pelo Armador A, mas todos exercem a cobrança quando o valor FOB da mercadoria for declarado.

17.O seguro do transporte faz parte da composição do valor do frete?

Armador A: Quanto ao seguro do transporte, o mesmo faz parte da composição do frete, pois “está embutido nos custos fixos do armador.”

Armador B: O seguro do transporte faz parte da composição do frete, de acordo com o *P&Y Club* (clube de armadores).

Armador C: Afirmam que o seguro do transporte não faz parte da composição do valor do frete.

EC: Tanto o Armador A quanto o Armador B declaram que o seguro do transporte faz parte da composição do frete, enquanto o Armador C declara que o mesmo não faz parte.

18. Há diferenças do valor de frete na importação e na exportação?

Qual %?

Armador A: A diferença do valor do frete na importação e na exportação existe, e não é estipulada em porcentagem e sim em função dos custos e dos fretes de mercado.

Armador B: A diferença do valor do frete na importação e na exportação depende da carga, do mercado, da demanda, do desbalanceamento, portanto é difícil de se expressar (ver exemplo na resposta à pergunta 12).

Armador C: Existe uma grande diferença dos fretes de Exportação para os fretes de Importação. Por exemplo, na linha de/para os E.U.A os fretes de exportação do Brasil para os E.U.A são muito maiores que os de Importação dos E.U.A para o Brasil, ou seja, os fretes de exportação do Brasil para os E.U.A têm que manter a lucratividade da linha. Esta diferença nos fretes se dá de acordo com o mercado de cada origem, visto que os fretes são determinados pelos departamentos de *pricing* naquelas localidades.

EC: Como os fluxos de mercadoria entre os portos não são constantes (cada país é exportador de determinados produtos e importador de outros) exigindo tipos diferentes de equipamento (contêineres⁷⁶) e por haver um custo de reposicionamento (*imbalance*) destes, a diferença nos fretes se dá por estes fatores. É comum no mercado de transporte que o “frete retorno” seja mais barato, para evitar o “bater lata”, sendo “a perna cheia” do transporte a que, normalmente sustenta o *trade*.

Com relação à precificação, Bowersox, Closs e Cooper (2006, p. 296) afirmam que, entre os diversos fatores que estão relacionados à precificação, tem-se “os aspectos do mercado, como o volume de transporte numa rota ou seu balanceamento, que também influenciam os custos de transporte”, causando, conseqüentemente, diferenças na cobrança dos fretes na direções das rotas.

19. Como são definidos os preços nos *joint-services*?

Armador A: No passado, existia a tarifa única para o *joint-service* para fortalecer sua posição, mas, hoje em dia, com a atuação dos conselhos de defesa econômica, os *joint-services* viraram acordos operacionais somente, não havendo acordos de preços.

Armador B: Nos *joint-services* não se discutem preços. Pode ser 1 para 1, pode ter troca financeira (*exchange*) e qual a freqüência desta troca (pagamentos entre os parceiros). Não se define o valor do frete, o que pode ser definido é o valor do *slot* se houver troca financeira.

⁷⁶ Há contêineres de diversos tipos, para diversos tipos de cargas, entre os mais utilizados, destacam-se: *Reefer* para carga refrigerada/congelada; *Dry* para carga seca; *Open top*; com abertura lateral; *Flat rack* ou contêiner plataforma; nos tamanhos de 20 pés (1 TEU) ou de 40 pés (2 TEUs ou 1 FEU – *Forty or Equivalent Unity*).

Armador C: Os preços nos *joint-services* são definidos de acordo com o valor do frete de mercado: cobra-se o custo simples do *slot* se houver o *swap*, se não for este o caso, pratica-se o preço de mercado.

EC: Como dito anteriormente, busca-se a simples troca de *slot*, sem trocas financeiras; se estas forem inevitáveis, cobra-se o valor de mercado, podendo, em alguns casos (raros) cobrar apenas o custo do *slot*.

20. Há conferência de fretes? Em quais situações?

Armador A: As conferências de frete não atuam mais como reguladoras de preço. Além das atuações dos conselhos econômicos, o próprio mercado pressiona para atitudes isoladas. As realidades de custos de cada armador também são diferentes. Um pode carregar mais refrigerado que o outro, pode ter mais contêineres vazios que o outro, dentre outros fatores.

Armador B: Não existem mais conferências de frete (No Brasil não há conferências de frete).

Armador C: Não há conferências de frete.

EC: As conferências de frete deixaram de existir: por conta da desregulamentação do setor; por não haver mais obrigatoriedade da publicação de contratos; da atuação dos Conselhos de Defesa Econômica; pelo poder de negociação dos embarcadores e; pela acirrada rivalidade entre os concorrentes.

Na prática o mercado ainda se referencia às conferências de frete, necessitando-se uma estudo mais aprofundado no tema.

D) COMPOSTO PROMOCIONAL – Comunicação

21. Como é feita a divulgação da empresa? Como se relacionam com os clientes?

Armador A: A principal atividade de comunicação é desenvolvida pela equipe comercial (interna e externa) com visitas físicas, contatos freqüentes por telefone,... Propagandas constituem meios acessórios – ajudam, mas não são os principais.

Armador B: A relação é corpo a corpo; o vendedor é o mais direto (e a maneira mais eficiente). Há 80 a 100 contas para cada vendedor em São Paulo, no restante do Brasil são, em média, 64 contas. São 44 vendedores no Brasil, 13 só em São Paulo (Longo Curso), 6 vendedores internos (*inside sales*) e 6 televendas (*telesales*). Os *costumer services* também começaram a efetuar vendas.

Armador C: A divulgação da empresa é feita por meio do Guia Marítimo, de coquetéis, festas, reuniões, visitas aos clientes, telefonemas e iniciativa de vendas (*sales lead*).

EC: Os três armadores afirmam que a divulgação é efetuada, principalmente, pela equipe de vendas, e que a relação com os clientes é direta, “corpo a corpo”.

No marketing industrial, a venda pessoal [...] constitui o principal instrumento de comunicação da empresa, pois: é flexível – as mensagens são adequadas aos interesses dos clientes; facilita a compreensão – as mais complexas mensagens de vendas podem ser comunicadas e explicadas e; consegue manter mais atenção do que as outras formas de promoção. (BARROSO DE SIQUEIRA, 2005, p. 393).

22. Participam de feiras e seminários? Quais? Com qual freqüência?

Armador A: Participam de feiras de logística e outras especializadas no segmento, como Intermodal, Transnacional, Anuga, Feira de frutas, dentre outras. Participam de seminários que envolvam áreas de seu interesse como o do setor de algodão, da carne, dentre outros.

Armador B: Participam das principais feiras anuais (Intermodal e Transnacional), mas algumas regionais e eventos específicos (Feira de Autopartes, de Carnes, de Café, de Frutas, ...). Não participam de seminários, à exceção dos Automotivos (criaram um departamento automotivo e o responsável participa de seminários a fins com a área).

Armador C: Não participam de feiras, apenas marcam presença, sem investir. O mesmo ocorre para os Seminários

EC: Os Armadores A e B participam das principais feiras de transporte, logística e intermodalidade, além de algumas feiras e seminários específicos ligados aos setores de seus principais clientes. O Armador C não investe nas feiras e seminários por ainda ter uma pequena parcela do mercado e uma pequena capacidade de atendimento à demanda que surgiria caso investissem.

23. Anunciam em mídia impressa e/ou eletrônica? Quais? Com qual frequência?

Armador A: Anunciam no Guia Marítimo, de circulação quinzenal, no *Site* do mesmo e, em seu próprio *Site*.

Armador B: Recentemente começaram a divulgar a empresa em revistas lidas por executivos (como a ICARO) e *outdoors* na Ecovias; Anunciam em revistas especializadas (depende dos eventos que estão ligados); Guia

Marítimo e Revista Global além da *Containerization International*. Consideram os contêineres e os navios “grandes *outdoors* ambulantes”, por isto todos são pintados periodicamente (só não pintaram ainda os de duas empresas recém adquiridas). O *Website* é funcional. Anunciam somente nos sites ligados ao comércio exterior, e pouco: INTTRA, Guia Marítimo seriam os melhores exemplos.

Armador C: Anunciam em mídia impressa, apenas no Guia Marítimo e no *site* do mesmo, além do *site* próprio.

EC: Os três armadores utilizam o Guia Marítimo impresso e eletrônico (*site*); utilizam também seu próprio *site*. O Armador B, por ser o maior em participação de mercado no Brasil, apresenta uma estratégia de divulgação mais ampla: outras revistas e sites e, seu grande diferencial – navios e contêineres funcionando como imensos *outdoors* ambulantes.

24. Utilizam mala direta?

Armador A: Mala direta “somente por meio da *Internet*”.

Armador B: Praticamente não utilizam mala direta.

Armador C: Não utilizam mala direta.

EC: Os três, em diferentes graus, praticamente não utilizam mala direta, preferindo contatos pessoais, por telefone *ou e-mail*.

25. Quais ferramentas de TI utilizam na comunicação?

Armador A: Utilizamos apenas a *Internet*.

Armador B: Utilizamos EDI para anúncio de novos serviços, INTTRA e *Website* na comunicação.

Armador C: Utilizamos telefone, *e-mail* e *site* da empresa para interagir com os clientes.

EC: No composto de comunicação, os três armadores utilizam poucas ferramentas de TI, sendo o *e-mail* o mais utilizado deles: há uma troca constante de *e-mails* entre os armadores e os clientes e entre os departamentos/filiais do armador – durante as entrevistas realizadas pôde-se observar dezenas de *e-mails* chegando. Este pesquisador também teve acesso a alguns destes *e-mails* tratando dos mais diversos assuntos: cotações de fretes, informações sobre *overbooking*, cargas cortadas/roladas, dentre outras.

26. Utilizam visitas-guiadas? Vídeos promocionais?

Armador A: Possuem vídeo promocional e utilizam visitas guiadas.

Armador B: Possuem vídeo promocional, mas não utilizam; efetuam *tour* em navios e almoço em navios (para clientes novos ou projeto logístico) e casos especiais (aumento de frete).

Armador C: Não utilizam vídeo promocional nem visitas guiadas.

EC: Os Armadores A e B utilizam visitas a navios; quanto a vídeo promocional as estratégias são opostas: enquanto o Armador A utiliza, o Armador B não. Já o Armador C não utiliza visita guiada nem vídeo promocional.

27. Qual papel das Agências/NVOCC na comunicação?

Armador A: Consideram que o NVOCC e as Agências têm um papel muito importante na comunicação, pois a “imagem do armador será refletida nos comentários feitos por eles”.

Armador B: Não consideram que o NVOCC tenham um papel relevante na comunicação; já as Agências sim (o mesmo papel do vendedor).

Armador C: Não consideram o NVOCC e as Agências como relevantes na comunicação visto que não possuem parceria direta com os mesmos.

EC: As visões sobre o papel dos NVOCCs e das Agências na comunicação são bastante díspares: o Armador A consideram que os dois cumprem papel importante; o Armador B consideram que apenas as Agências cumprem este papel; já o Armador C não consideram que ambos cumpram este papel.

E) COMPOSTO PROMOCIONAL – Vendas

28. Como buscam novos clientes?

Armador A: Buscam novos clientes acompanhando boletins de exportação (estatísticas do mercado) e por boletins/noticiários que informam novos negócios.

Armador B: Há duas maneiras: televendas (pequenos clientes) e um sistema de busca em sites/jornais que *MI (Marketing Intelligence)* utiliza e passa as informações para o pessoal de vendas. *MI* também utiliza estatísticas e o relatório Cargo Mix. Fazem um “espelho” do mercado (*benchmarking*) “para ganhar estabilidade no *market share*” (automotivo x NVOCC x resina x ...). No

Brasil estão mais preocupados em angariar mais carga dos atuais clientes do que conseguir novos clientes (por conta da situação do mercado), para isto utilizam-se de televendas (*telesales*) reativos e pró-ativos, pois desejam balancear o *cargo mix*.

Armador C: Buscam novos clientes por meio de análises de estatísticas, matérias de jornais e revistas além de captação telefônica ativa e passiva. As estatísticas são fornecidas pela DATAMAR.

EC: Os três armadores se utilizam de estatísticas do mercado, produzidas por empresas especializadas – no Brasil, Datamar⁷⁷, buscam notícias em jornais e revistas sobre investimentos em indústrias (que demandarão transporte) e esforço da equipe de vendas.

A venda industrial difere da venda de produtos e serviços de consumo pela complexidade do processo de compras. Esse processo compreende muitas pessoas envolvidas, interação entre as pessoas e uma tomada de decisão em grupo. [...]

O comprador industrial é um profissional que resolve os problemas para a empresa. A função do vendedor industrial é a de auxiliar o comprador na sua tarefa. Ele precisa ser versátil uma vez que sua tarefa é altamente complexa. Os seus encargos são, além de vender, fazer pesquisa de mercado, manter boas relações públicas, ser um consultor industrial, manter entusiasmo e autodisciplina. Um vendedor industrial de sucesso é um profissional dotado de personalidade, conhecimento técnico-comercial e habilidades de vendas. (BARROSO DE SIQUEIRA, 2005, p. 394-5).

29.As vendas são fechadas com qual antecedência do embarque? Há descontos para vendas antecipadas? Qual %?

Armador A: A antecedência do fechamento das vendas é muito variável; há casos de um a dois meses de antecedência, mas os regular seria de uma a duas semanas. Não há descontos.

Armador B: As vendas são fechadas até dois dias antes (dependendo

⁷⁷ No mundo: BRS-Alphaliner, ISL (Institute of Shipping Economics), Dynamar, Drewry, Loyd's Fairplay, Containerization International, dentre outras.

do embarcador), pois o normal é de 4 a 5 dias de antecedência do embarque. Não há descontos para vendas antecipadas (não fazem leilão de preço de frete).

Armador C: As vendas são fechadas, em média, com 20 dias de antecedência e não há descontos para vendas antecipadas.

EC: Os três armadores não oferecem descontos para vendas antecipadas, pois querem evitar que os clientes (embarcadores) façam leilão de frete. Seus prazos de fechamentos das vendas variam de acordo com sua capacidade de atendimento/organização. Necessitam de prazos mais longos por conta do volume de documentos necessários à exportação, para liberação e estufagem do contêiner (levando-se em consideração a distância do embarcador em relação ao porto) e devolução do contêiner cheio. O Armador B efetua vendas com um prazo menor apenas para alguns clientes.

30. Há *overbooking*? Quais os motivos/responsabilidades?

Armador A: Há *overbooking* e os mesmos são efetuados na proporção média de cancelamentos de última hora. Hoje para Santos são estimados em 20%. Há *over* em peso e *over* em contêineres; neste caso rola a carga do mais pesado para poder embarcar dois contêineres mais leves.

Armador B: Há *overbooking* e o mesmo é considerável saudável, por diversos motivos: alto índice de queda de carga (problemas de documentação, caminhão que atrasou, ...); em 2004 haviam *booking* fantasmas (para garantir espaço, por conta da grande procura); no Brasil há em torno de 30% de *booking* que não se concretizam. O armador liga para os clientes uma semana

antes, 5 dias antes,...; os que não retiraram o contêiner vazio têm seus embarques automaticamente suspensos (“rolar a carga”), pois não conseguirão estufar e embarcar a tempo.

Armador C: Consideram que *overbooking* deva ocorrer em casos de força maior, pois: “Fechar a carga não significa que a carga estará pronta para embarque na data do navio determinado”, portanto “todos os armadores procuram trabalhar com uma margem de segurança fechando vendas entre 15 a 35% mais do que a capacidade real de embarque”, para evitar que o navio saia com espaço desocupado, devido a cancelamentos de cargas de última hora. Caso, todas as cargas fiquem prontas sem exceção isto pode gerar uma situação de *overbooking* ao longo da escala de 3 a 4 navios. Há *overbooking* por motivos operacionais, quando um navio deixa de escalar um porto de embarque e todas as cargas são transferidas para o próximo navio (que também já teria suas cargas fechadas). Cancelamento de navio por motivo de forças da natureza, como fechamento da barra, furações, dentre outros, ocorreria a mesma situação anterior.

EC: Há *overbookings* e são considerados necessários (ou saudáveis) pelos armadores; ocorrem por diversos motivos: atraso de devolução dos contêineres estufados; problemas na documentação das cargas; reservas (*bookings*) fantasmas para assegurar espaços; omissão de escala (quando um navio deixa de aportar num porto); dentre outros. Há uma porcentagem histórica de cancelamentos de reservas, no Porto de Santos, em média de 20 a 30%, segundo os armadores.

Outro fator importante para os armadores é que o mercado é intensivo

em capital – custo de operação/manutenção de um navio muito alto, portanto deve-se buscar o máximo de produtividade, evitando-se o mínimo de espaços vazios. O Armador A ao optar por “rolar a carga” mais pesada e embarcar duas mais leves, confirma este propósito (também confirmado pelos outros).

31. Na possibilidade de ainda haver espaço no navio, descontos são oferecidos para se fechar o carregamento?

Armador A: Há a possibilidade de descontos de última hora desde que o preço especial não venha a prejudicar negócios futuros, “isto é, depende muito da situação, do cliente, da época, do percentual que ainda falta para completar o navio”.

Armador B: Não há descontos para vendas de última hora, pois se houvessem, os clientes deixariam tudo para a última hora, causando transtornos e atrasos.

Armador C: Não há possibilidade de descontos “devido ao aumento de tonelagens movimentada no Brasil e à lei da oferta e da procura”.

EC: Apenas o Armador A admite a possibilidade de se oferecer descontos para se completar a carga do navio, mas com muita parcimônia. De uma maneira geral, os armadores não oferecem descontos por dois motivos: evitar que os clientes deixem tudo para a última hora e pelo fato de que, no Brasil, a demanda por transporte vem crescendo nos últimos anos.

32. Como são efetuadas as vendas nos *joint-services*?

Armador A: As vendas nos *joints* são independentes. Os participantes

agem de maneira isolada e competem entre si: a equipe de vendas efetua venda normal; utiliza agendas (*schedules*); já sabe o navio; cobra o frete normal e não sabe quanto se paga para o outro armador.

Armador B: As vendas nos *joints* já foram abordadas anteriormente.

Armador C: As vendas nos *joints* são efetuadas normalmente, como uma venda comum.

EC: Os *joint-services* funcionam como um embarque normal, a diferença é que ao invés de trabalharem com um navio próprio, a cada embarque trabalham com parte de um navio (próprio ou do parceiro), portanto, as vendas são normais: cada armador tem seu preço de frete, seu espaço e sua forma de negociação; os departamentos comerciais (vendedores) não conhecem os detalhes do *joint-service* (se é 1 por 1, se há trocas financeiras, ...).

33. Trabalham com equipes próprias de vendas? Com agência? Com NVOCC? Qual % das vendas para cada?

Armador A: Até o início de 2005 trabalhavam com Agência marítima, mas agora atuam com equipe própria. O NVOCC tem atuação com cliente e nunca como agente: “se atuar como agente perde sua característica principal que é a independência”, ou seja, pode trabalhar com qualquer armador, agência, etc.

Armador B: Trabalham com equipe própria de vendas, conforme dito anteriormente (em Vitória trabalham com Agência Marítima). Considera o NVOCC como um cliente, não o considerando como força de vendas; consideram-no de duas maneiras: cliente e/ou concorrente.

Armador C: Trabalham com equipe própria de vendas (internamente há um *budget* estabelecido somente para acompanhamento e rastreamento do mercado, sem intenções de competição).

EC: Por trabalharem com equipe própria de vendas (somente o Armador B ainda trabalha com agência, e em um único porto) e por considerarem os NVOCCs como cliente, não computam suas vendas separadamente (as mesmas são computadas como vendas dos vendedores).

Quando se vende um bem ou serviço industrial, vende-se muitas vezes para os mesmos clientes. São contatos que se repetem, diferentes a cada passo, mas envolvendo quase sempre os mesmos profissionais, dos dois lados. É pelo menos um ato de prudência negociar com lisura, senão não há a segunda vez. (MOREIRA, 1995, p. 109).

34. São efetuadas vendas diretas pelo Site?

Armador A: Não efetuam vendas pelo *Site*. É um mercado com características muito particulares que variam de um embarque para outro e somente com contato pessoal ou por meio de *e-mails* se podem cobrir todas as necessidades particulares de cada embarque.

Armador B: Não efetuam vendas pelo *Site*, só oferecem serviços pelo INTTRA; e utilizam *e-mail* para respostas aos clientes.

Armador C: Possuem a ferramenta do *e-commerce*, mas isso é um investimento em longo prazo, pois, “brasileiros, argentinos e uruguaios preferem falar ou negociar frente a frente”.

EC: Os três armadores não efetuam vendas pelos respectivos *sites*; utilizam-se de *e-mails* para comunicação com os clientes e alguns outros serviços como rastreamento de cargas (*track* e *tracing*). O Armador B oferece

serviços por meio do portal INTTRA.

F) DISTRIBUIÇÃO

35. Em quais portos brasileiros estão presentes? Há escritórios próprios em quais outras cidades?

Armador A: Está presente nos portos de Rio Grande, Itajaí, Imbituba, Paranaguá, Santos, Rio de Janeiro, Vitória, Salvador, Pecém e Fortaleza. Possuem escritórios próprios em Porto Alegre, Curitiba, São Paulo e Rio de Janeiro.

Armador B: Está presente em todos os portos brasileiros.

Armador C: Está presente, atualmente em Rio Grande, Itajaí, Paranaguá, Santos, Rio de Janeiro e Fortaleza, sendo que apenas em Santos com equipe própria.

EC: Os Armadores A e B estão presentes em quase todos os portos, além de principais cidades brasileiras. O Armador C, por ter uma atuação menor (uma rota apenas) concentra-se nos portos que movimentam cargas de/para esta rota.

Segundo Moreira (1995, p. 211-2) a distribuição industrial efetiva no Brasil faz uso dos seguintes agentes: distribuição direta do próprio fabricante (escritórios próprios); distribuição indireta, por meio de empresa distribuidora da qual o fabricante é acionista (caso do Armador A); distribuição indireta por meio de distribuidores exclusivos, empresas de terceiros (Agências Marítimas); distribuição indireta via distribuidores exclusivos apenas quanto à marca, mas que comercializam produtos complementares e sinérgicos e; distribuição

indireta por meio de revendedores industriais especializados.

Nestes dois últimos casos podem ser elencados os NVOCCs⁷⁸, os *Freight Forwarders* e os operadores logísticos (logística integrada).

36. Em quais portos brasileiros trabalham com agências?

Armador A: Trabalham com agência operacional (do próprio grupo – *holding*) em todos os portos e com agências comerciais (representante) em Fortaleza, Pecém e Salvador.

Armador B: Trabalham com Agência em Vitória.

Armador C: Trabalham com Agências operacionais e comerciais em Rio Grande, Itajaí, Paranaguá, Rio de Janeiro e Fortaleza.

EC: O Armador A trabalha com agências do próprio grupo na maioria dos portos, portanto considera-os como parte da empresa, trabalhando com agência marítima apenas em Fortaleza, Pecém e Salvador; o Armador B trabalha com representante (agência) apenas em Vitória; enquanto que o Armador C, dos seis portos que opera, trabalha com agência em cinco.

37. Em quais portos brasileiros trabalham com NVOCC?

Armador A: Como consideram os NVOCCs clientes, como já afirmado, trabalham com os mesmos em todos os portos.

Armador B: Consideram os NVOCCs como clientes, portanto os mesmos podem estar presentes em todos os portos, não os considerando como parceiros.

⁷⁸ Mesmo que não considerados pelos Armadores.

Armador C: Como consideram os NVOCCs como clientes, trabalham com os mesmos, não como parceiros para substituir a equipe própria de vendas; e sim para cumprirem papel na estufagem, desestufagem, transporte, despacho, dentre outros serviços.

EC: A pergunta mostrou-se inadequada após os primeiros questionamentos (vide pergunta 15 e outras), mas manteve-se a pergunta para confirmar se o tratamento dado aos NVOCC era idêntico para todos os armadores e, principalmente com relação à distribuição.

38. Em quais portos brasileiros atuam com equipes próprias?

Armador A: Como trabalham com agência do próprio grupo, consideram que trabalham com equipes próprias em todos os portos.

Armador B: Com equipe própria de vendas em todos os portos (Manaus, Fortaleza/Pecém, Suape/Recife, Salvador, Rio/Sepetiba, Santos, Paranaguá, Itajaí/São Francisco do Sul, Imbituba, Rio Grande/Montevidéo, Buenos Aires + Patagônia).

Armador C: Trabalham com equipe própria de vendas em Santos.

EC: A resposta a esta pergunta já havia sido dada ao se perguntar em quais portos estavam presentes.

39. Operam em quais Terminais Portuários? E nos *joint-services*, em quais terminais operam?

Armador A: Em Santos operam na Santos Brasil na rota da Ásia, no

Terminal 37 (Libra) nas rotas dos E.U.A e Europa e; no Tecondi para as outras rotas, exceto Conesul (Sul da Costa Leste da América do Sul e Costa Oeste da América do Sul) que operam no terminal da Rodrimar. Em Rio Grande, operam com o Tecon Rio Grande; em Itajaí no terminal convencional; em Paranaguá no TCP e no Rio de Janeiro no Terminal da Libra. Por meio dos *joint-services* operam nos mesmos terminais.

Armador B: Em Santos operam na Santos Brasil (80%) e Tecondi; passam a operar no Terminal 37 (Libra) por meio do novo *joint-service*.

Armador C: Em Santos operam na Libra (T37) e na Santos Brasil.

EC: Os armadores A e B, por apresentarem maior movimentação que o Armador C, operam em mais de um terminal portuário, com boa parte de seus embarques ocorrendo no terminal da Santos Brasil e no Terminal 37, coincidentemente os terminais que mais movimentam cargas no Porto de Santos.

40. Como é a relação com os Terminais?

Armador A: A relação com o terminal é convencional de prestação de serviços com a peculiaridade que o Terminal precisa contemplar os anseios do Armador e os dos clientes (exportadores e importadores), mesmos que estes sejam clientes indiretos do terminal. A manutenção de um contrato com qualquer terminal está diretamente ligada a custos *versus* produtividade, mas com grande influência da satisfação dos clientes do armador.

Armador B: A relação com o terminal é denominada como “*Love and Hate*” (amor e ódio): há contrato anual, mas o mesmo prevê que a cada

noventa dias as cláusulas podem ser revistas (principalmente, preços). Comercialmente tratada por *Notes* estes avisos funcionam como mini-contratos. Já ocorreram casos de avisos com 30 dias de antecedência para se alterar cláusulas.

Armador C: Consideram a relação com os terminais como boa.

EC: Cada armador define sua relação com o terminal de uma maneira: o Armador A como uma relação convencional; o Armador B como de amor e ódio e o Armador C como boa. Como o Armador C detém a menor participação dos três no mercado, sua relação com o terminal é menos freqüente e menos conflitante; o Armador A deixa transparecer certa tensão com relação à satisfação dos clientes (importadores e exportadores) e produtividade do terminal (fator determinante do tempo de atracação de um navio); já o Armador B deixa mais claro este conflito: estando, no caso brasileiro, em especial no Porto de Santos, o poder de negociação nas mãos dos terminais portuários.

5.5. Análise dos resultados

A análise dos resultados retomam os objetivos específicos do estudo, quais sejam, identificar quais produtos/serviços comercializados; identificar as políticas e formas de negociação e estabelecimento de preços; identificar o composto de promoção num contexto *Business-to-Business* (B2B), identificar como os produtos/serviços são comercializados e por quem, analisar as

variáveis controláveis de marketing num conceito de marketing integrado; que são respondidos a seguir, ao encontro do objetivo geral: caracterizar as variáveis controláveis de marketing de armadores de longo curso operando navios porta-contêineres no Porto de Santos; de acordo com a terceira fase do Modelo do estudo (Figura 12).

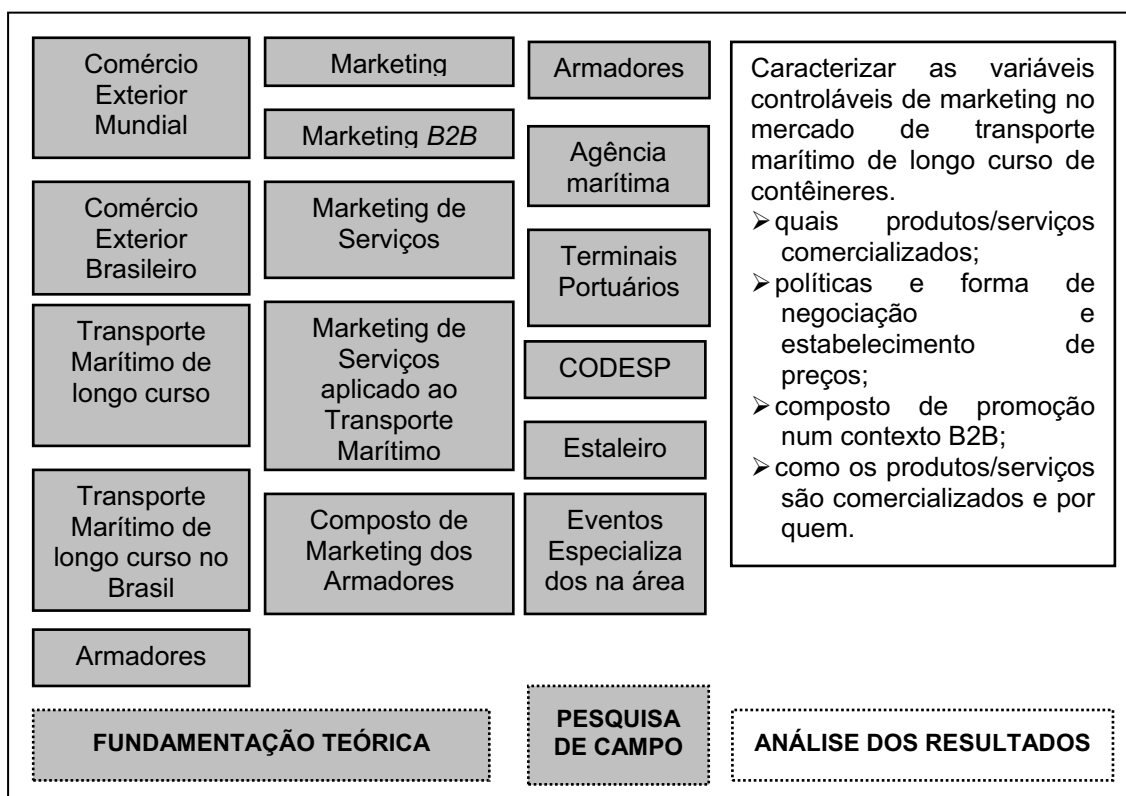


Figura 12: Modelo do estudo – Fase 3: Análise dos Resultados

Fonte: Adaptado de Robles (2001)

Identificar quais produtos/serviços comercializados

O Armador, como prestador de serviços, tem como produto o serviço de transporte marítimo, definido como Rota. As rotas, escalas e frequências oferecidas pelos armadores demonstram sua estratégia de atuação e

participação no mercado de transporte (posição no *ranking* de movimentações): quanto maior o número de rotas, escalas e frequência das mesmas, mais TEUs serão transportados. As rotas são definidas em função da previsão de demanda de transporte de carga, pela possibilidade de conexões com outros portos, pela concorrência (oferta) *versus* demanda e pela análise de lucratividade (frete) possível naquele porto. As rotas dos Armadores A e B com escalas em Santos abrangem todos os continentes. O Armador C tem uma atuação discreta de/para Santos.

Para os armadores produto é a capacidade de transporte: é a rota e suas escalas, o *transit time* e nível de frete.

Os armadores possuem políticas de investimento (compra ou fretamento) diferenciadas e de longo prazo (Tabela 1, item 2.2, à página 44).

Podem oferecer seu serviço (atuar) individualmente ou em conjunto com outros armadores (*joint-services*). Cada armador, por conta de sua estrutura tem autonomia ou não para indicar (Armador A), definir (Armador B, localmente; Armadores A e C, globalmente), ou ratificar (matriz do Armador B) um *joint-service*. Existem diferentes tipos de *joint-services*; o mais comum é o que se estipulam quais navios irão participar e se rateia a capacidade de cada um de acordo com suas capacidades. Busca-se sempre o negócio ideal, ou seja, sem trocas financeiras entre os participantes. Os *joint-services* são definidos para atender uma necessidade do armador, tais como: redução de custos; atendimento a determinado cliente (que necessita operar em portos específicos); melhoria da produtividade dos equipamentos (navios e contêineres) garantindo embarques em uma determinada rota.

Outros serviços oferecidos pelos armadores incluem os de entrega *door*

to door, consolidação de cargas, ova e desova de contêineres, e serviços de rastreamento de cargas.

Identificar as políticas e formas de negociação e estabelecimento de preços

Os preços são formados a partir dos custos de movimentação⁷⁹, do equipamento (cada navio e contêiner têm custos diferentes), além de outros fatores, como o desbalanceamento de contêineres (*imbalance*), peso e volume da mercadoria, rota e, evidentemente, o mercado.

Busca-se sempre manter contrato com os embarcadores, mesmo assim, estes são passíveis de renegociação por pressões do mercado. As definições de preços de fretes se dão por contrato, regularidade de embarque, volume, tempo de viagem, rota, tipo de carga e, principalmente pelo mercado (altamente concorrencial). Na composição do frete cobra-se o *Ad valorem* quando o valor FOB da mercadoria for declarado. O seguro do transporte faz parte da composição do frete.

É um mercado em que se recebe à vista em sua grande maioria, antecipadamente ou contra-prestação do serviço. Em poucos casos (contratos e grandes clientes) há prazos, em média de 20 dias.

Não se oferecem descontos para vendas antecipadas para evitar que os

⁷⁹ Cada porto tem um custo de movimentação diferenciado; o *Terminal Handling Charges* – THC é uma taxa cobrada pelos armadores dos navios como indenização pelo pagamento ao operador portuário dos serviços de manuseio em terra (ou no terminal portuário). Substitui, na prática, as antigas taxas de capatazias cobradas pelas administrações dos portos quando estas realizavam esses serviços. O THC2 ou *Handling In, Handling Out* é a cobrança de valor adicional cobrado por alguns terminais pela entrega e procedimentos de controle dos contêineres a serem conduzidos a terminais retroportuários, em regime de trânsito aduaneiro (DTA) (ANTAQ, 2006).

clientes (embarcadores) façam leilão de frete. Os prazos de fechamentos das vendas variam de acordo com sua capacidade de atendimento/organização. Os Armadores necessitam de prazos longos por conta do volume de documentos obrigatórios à exportação, para liberação e estufagem do contêiner (levando-se em consideração a distância do embarcador em relação ao porto) e devolução do contêiner cheio. Vendas com prazos menores ocorrem apenas para alguns clientes.

Os armadores consideram NVOCCs como clientes, portanto sujeito às mesmas condições comerciais: volume, rota, peso, regularidade, dentre outras.

Como os fluxos de mercadoria entre os portos não são constantes – cada país é exportador de determinados produtos e importador de outros – exigindo tipos diferentes de equipamento (contêineres) e por haver um custo de reposicionamento destes, têm-se a diferença de fretes. É comum no mercado de transporte que o “frete retorno” seja mais barato, para evitar o “bater lata”, sendo “a perna cheia” do transporte a que, normalmente sustenta o *trade*.

No caso do *joint-service* as vendas são efetuadas com os mesmos procedimentos das vendas de espaços em navios próprios, levando-se em consideração seu “tamanho” no *joint*, buscando-se a simples troca de *slot*, sem trocas financeiras; se estas forem inevitáveis, cobra-se o valor de mercado, podendo, em alguns casos (raros) cobrar apenas o custo do *slot*.

As conferências de frete deixaram de existir por conta da desregulamentação do setor, da atuação dos Conselhos de Defesa Econômica, pelo poder de negociação dos embarcadores e pela acirrada rivalidade entre os concorrentes.

Identificar o composto de promoção num contexto *Business-to-Business*

A venda pessoal é o elemento que mais contribui para o sucesso de uma estratégia de comunicação nos mercados industriais. Esse fato resulta da complexidade e sofisticações de muitos produtos industriais e aplicações desses produtos e, ainda, dos aspectos peculiares da compra industrial. (BARROSO DE SIQUEIRA, 2005, p. 393).

A divulgação dos armadores é efetuada, principalmente, pela equipe de vendas, em que a relação com os clientes é direta, “corpo a corpo”. Por se tratar de um mercado *B2B* a comunicação também é feita por meio de feiras especializadas – que são investimentos caros e, portanto, não são todos os armadores que participam. Somente participam de seminários específicos ligados aos setores de seus principais clientes.

Em mídia impressa o investimento concentra-se no Guia Marítimo, com o Armador B inovando e investindo em mídias dirigidas aos executivos das empresas (exportadoras/importadoras), além de *outdoors* e da utilização dos equipamentos (navios e contêineres) como *outdoors* em movimento.

Mídia eletrônica, por ser uma ferramenta pouco utilizada, concentra-se em seus *Sites*, no *site* do Guia Marítimo e no caso do Armador B, no portal INTTRA.

Mala direta é um recurso pouquíssimo utilizado, mas cartazes, folhetos e outros materiais impressos estão à disposição dos embarcadores e público em geral.

No composto de comunicação com os clientes, os três armadores utilizam poucas ferramentas de TI, sendo o *e-mail* o mais utilizado deles: há uma troca constante de *e-mails* entre os armadores e os clientes e entre os departamentos/filiais do armador – durante as entrevistas realizadas pôde-se

observar dezenas de *e-mails* chegando. Este pesquisador também teve acesso a alguns destes *e-mails* tratando dos mais diversos assuntos: cotações de fretes, informações sobre *overbooking*, cargas cortadas/roladas, dentre outras.

Os Armadores A e B promovem visitas a navios; quanto a vídeo promocional as estratégias são opostas: enquanto o Armador A utiliza, o Armador B não. Já o Armador C não utiliza visita guiada nem vídeo promocional.

As visões sobre o papel dos NVOCCs e das Agências Marítimas na comunicação são bastante dispares: o Armador A considera que os dois cumprem papel importante; o Armador B considera que apenas as Agências cumprem este papel; já o Armador C não considera que ambos cumpram este papel.

“São também os vendedores que mantêm, de forma geral, o mais amplo processo de comunicação com o mercado.” (BARRETO, 1998, p. 154).

Identificar como os produtos/serviços são comercializados e por quem

Os três armadores se utilizam de estatísticas do mercado, geradas por empresas especializadas – no Brasil, Datamar; buscam notícias em jornais e revistas sobre investimentos em indústrias (que demandarão transporte) e esforço da equipe de vendas.

Há *overbookings* e os mesmos são considerados necessários (ou saudáveis) pelos armadores; ocorrem por diversos motivos: atraso de entrega

dos contêineres estufados (para exportação⁸⁰); problemas na documentação das cargas; reservas (*bookings*) fantasmas para assegurar espaços; omissão de escala (quando um navio deixa de aportar num porto); dentre outros. Há uma porcentagem histórica de cancelamentos de reservas, no Porto de Santos, em média de 20 a 30%, segundo os armadores.

Outro fator importante para os armadores é que o mercado é intensivo em capital – custo de operação/manutenção de um navio muito alto, portanto deve-se buscar o máximo de produtividade, evitando-se o mínimo de espaços vazios. Os armadores ao optar por “rolar a carga” mais pesada e embarcar duas mais leves, confirmam este propósito.

Apenas o Armador A admite a possibilidade de se oferecer descontos para se completar a carga do navio, mas com muita parcimônia. De uma maneira geral, os armadores não oferecem descontos por dois motivos: evitar que os clientes deixem tudo para a última hora e pelo fato de que, no Brasil, a demanda por transporte vem crescendo nos últimos anos.

Os *joint-services* funcionam como um embarque normal, a diferença é que ao invés de trabalharem com um navio próprio, a cada embarque trabalham com parte de um navio (próprio ou do parceiro), portanto, as vendas são normais: cada armador tem seu preço de frete, seu espaço e sua forma de negociação; os departamentos comerciais (vendedores) não conhecem os detalhes do *joint-service* (se é 1 por 1, se há trocas financeiras, ...).

Por trabalharem com equipe própria de vendas (somente o Armador B ainda trabalha com agência, e em um único porto) e por considerarem os NVOCCs como cliente, não computam suas vendas separadamente (as

⁸⁰ Presença de carga no porto.

mesmas são computadas como vendas dos vendedores).

Os três armadores não efetuam vendas pelos respectivos *sites*; utilizam-se de *e-mails* para comunicação com os clientes e alguns outros serviços como rastreamento de cargas (*track* e *tracing*). O Armador B oferece serviços por meio do portal INTTRA.

Os Armadores A e B estão presentes em quase todos os portos, além de principais cidades brasileiras. O Armador C, por ter uma atuação menor (uma rota apenas) concentra-se nos portos que movimentam cargas de/para esta rota.

O Armador A trabalha com agências do próprio grupo na maioria dos portos, portanto considera-os como parte da empresa, trabalhando com agência marítima apenas em Fortaleza, Pecém e Salvador; o Armador B trabalha com representante (agência) apenas em Vitória; enquanto que o Armador C, dos seis portos que opera, trabalha com agência em cinco.

Os armadores A e B, por apresentarem maior movimentação que o Armador C, operam em mais de um terminal portuário, com boa parte de seus embarques ocorrendo no terminal da Santos Brasil e no Terminal 37, coincidentemente os terminais que mais movimentam cargas no Porto de Santos.

Cada armador define sua relação com o terminal de uma maneira: o Armador A como uma relação convencional; o Armador B como de amor e ódio e o Armador C como boa. Como o Armador C detém a menor participação dos três no mercado, sua relação com o terminal é menos freqüente e menos conflitante; o Armador A deixa transparecer certa tensão com relação à satisfação dos clientes (importadores e exportadores) e produtividade do

terminal (fator determinante do tempo de atracação de um navio); já o Armador B deixa mais claro este conflito: estando, no caso brasileiro, em especial o Porto de Santos, o poder de negociação nas mãos dos terminais portuários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O estudo permitiu concluir pelas características do Marketing dos armadores; a importância do setor; as profundas transformações ocorridas; as novas configurações dos produtos e; o enquadramento no Marketing de Serviços *B2B*.

Dada a pouca sistematização de conhecimento no tema, o estudo, caracterizado como exploratório, teve como objetivo ampliar os conhecimentos e suprir, em parte, a lacuna apresentada na literatura brasileira no contexto do comércio internacional, justificando a escolha da unidade de análise, os Armadores.

O setor se mostrou instigante para o pesquisador, com a intenção de contribuir para o entendimento do Marketing dos Armadores de longo curso e dar um passo significativo para a compreensão do setor econômico do transporte marítimo – complexo, dinâmico e, vital para a nação e para as empresas brasileiras.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com a aplicação de roteiro de entrevistas semi-estruturado; observação direta; pesquisa bibliográfica; documental e; a análise de dados levantados mostrou que os armadores, apesar da similaridade dos serviços prestados, possuem

práticas de gestão diferenciadas, principalmente as referentes às variáveis controláveis de marketing.

O mercado de transporte marítimo é relevante e com magnitude no contexto econômico mundial possui características próprias que definem a dinâmica do setor.

Observa-se um cenário de mudanças rápidas e profundas, tanto institucionais como estratégicas, expressas pela tendência real de fusão/incorporação 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, tais como: *door to door*, consolidação/desconsolidação de cargas, intermodalidade e, integração com a cabotagem.

O Marketing, atividade estratégica nos negócios, no setor de transporte marítimo é caracterizado como Marketing de Serviços dada as atividades que estão inseridas na prestação de serviços. Por se tratar de relacionamento entre negócios, pois os demandantes dos serviços são empresas exportadoras e importadoras ou seus representantes, na análise dos dados do estudo exploratório conclui-se pelo rebatimento das características do Marketing de Serviços *B2B* para o mercado de prestação de serviços de transporte marítimo.

Para dar atendimento às necessidades de serviços os armadores atribuem à área de Marketing a responsabilidade da definição dos produtos, os preços correspondentes, a comunicação e a distribuição, praticando o marketing integrado ao compatibilizar os “quatro pés”. Esta não é uma tarefa simples, pois em cada porto que o armador opera (mercado em que atua) há a

necessidade de se adequar às condições técnicas/operacionais e legais vigentes.

O transporte marítimo, a exemplo de outros tipos de transporte, trata-se de setor de demanda secundária e, portanto vinculado ao comportamento das correntes do comércio exterior, que se notabilizam por ciclos de evolução, desbalanceamento entre regiões e não apresentar regularidade. O produto da prestação do serviço *Liner* é a venda de espaço em navios e os armadores desenvolvem parcerias com seus concorrentes na busca de um melhor retorno sobre cada operação, ou seja, a cada viagem deverá ser maximizada a receita dentro da capacidade produtiva de cada navio, nascendo aí os *joint-services* como uma estratégia de mercado e conseqüentemente de marketing (novo produto, nova distribuição, nova comunicação e provavelmente novo preço).

O produto (serviço) – espaço em navios porta-contêineres – possui diferenciações provenientes das rotas a servir, do tipo de mercadoria a ser transportada (carga seca, refrigerada, de projeto, dentre outras) e demais serviços de movimentação da carga caracterizando a oferta de produto ampliado ao cliente. Tais fatores implicam diretamente no preço.

O preço não é homogêneo, sendo sua formação resultante de fatores, tais como: rota, porto de origem/destino, frequência, volume e peso transportado, tipo de contêiner utilizado, existência ou não de contrato comercial e a condição de mercado ofertante ou demandante. Junto aos fatores de mercado são considerados os custos operacionais, como custo dos equipamentos (navio e contêiner), assim como os objetivos de margem dos armadores. A atividade de precificação se apresenta como crítica no setor, merecendo posição hierárquica de destaque na estrutura organizacional dos

armadores. Os prazos de pagamentos concedidos não diferem nas suas condições.

A comunicação possui aspectos peculiares ao Marketing de Serviços e/ou ao Marketing *B2B*. O efeito multiplicador da promoção fica circunscrito à equipe de vendas, à mídia especializada e, participação em eventos do setor. Os equipamentos (navios e contêineres) foram identificados, na atualidade, como veículos de comunicação associando a excelência na prestação de serviço à sua boa apresentação promovendo e levando ao maior conhecimento da marca.

A comercialização dos produtos/serviços é determinada importando a frequência, ou seja, onde há maior volume de carga de origem e de destino; definindo em se ter escritórios e/ou equipes de vendas próprios ou trabalhar com equipes de vendas de representantes (Agências Marítimas).

As diferenças apresentadas pelos armadores em suas estratégias e seus compostos de marketing, assim como, a caracterização de algumas semelhanças indicam oportunidades de pesquisas em relação ao tema, na visão de se aprofundar seu estudo sob o ponto de vista da gestão de negócios.

O mercado de transporte marítimo de longo curso se apresenta como tema desafiador, pelas dificuldades de obtenção de informações sistematizadas ou não, advindas do zelo de confidencialidade de dados num mercado altamente concorrencial e em rápida mudança institucional, como pela pouca disponibilidade ou possibilidade dos executivos da área para prestar informações.

No Brasil a área desta pesquisa ainda se encontra em estado incipiente pois o foco do Marketing nos negócios não está voltado para o Marketing *B2B*,

bem como a área de gestão de negócios portuários está restrita a assuntos ligados ao comércio exterior propriamente dito, engenharia naval e oceânica e ou logística de distribuição.

Durante a pesquisa alguns aspectos foram detectados, mas que excediam o escopo deste trabalho, podendo-se recomendar como objeto de novos estudos; quais sejam: a relação dos armadores com os clientes e a satisfação pelos serviços prestados; os contratos com os terminais portuários; os *joint-services*; a estrutura da oferta dos serviços; o mercado de contêineres *reefer* e a cadeia de frios e; o mercado de compra e/ou fretamento de embarcações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AliceWeb. **Sistema de análise das informações de comércio exterior via internet**. Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em 11 fev. 2006.

AMA. *American Marketing Association*. Disponível em: <www.ama.org>. Acesso em: 12 dez. 2005.

ANTAQ. Agência Nacional de Transportes Aquaviários. **Estatísticas portuárias**. Disponível em: <www.antag.gov.br>. Acesso em: 29 jan. 2006.

AVERSA, Rogério. **Modelagem de um sistema Hub-Feeder Service para o transporte marítimo containerizado**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia Naval e Oceânica). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, POLI-USP, São Paulo.

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

BAIRD, A. J. **Container vessels in the new millennium: implication for seaports. Proceedeings of the 1999 Halifax Conference: Liner Shipping: What's Next?**. International Association of Maritime Economists (IAME), Halifax, Canadá, September, pp. 147-173, 1999.

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

BARROSO DE SIQUEIRA, Antonio Carlos. **Segmentação de mercados industriais**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. Ed. rev., atual. e reformulada. São Paulo: Saraiva, 2005.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BERNARDINO, Adriana Teixeira. **Movimentação de contêiner por via marítima**. 1987. Tese (Doutorado em Engenharia de Transportes). Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Rio de Janeiro.

BESERRA, Eliab Ricarte. **Análise comparativa de custos portuários para navios porta-contêineres**. 1992. Dissertação (Mestrado em Engenharia Oceânica). Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Rio de Janeiro.

BONOMA, Thomas V. *Case research in marketing: opportunities, problems,*

and a process. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXII, p. 199-208, may. 1985. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/login>>. Acesso em: 23 set. 2005.

BOTTER, Rui Carlos. **Métodos para elaboração de planos de estivagem de navios porta-contêineres**. 1992. Tese (Doutorado em Engenharia Naval e Oceânica). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, POLI-USP, São Paulo.

BROOKS, Mary R.; BUTTON, Kenneth; NIJKAMP, Peter. (eds.). **Maritime transport: classics in transport analysis**. vol. 1. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2002.

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

BRASIL. **Lei nº. 8.630**, de 25 de fevereiro de 1993. Dispõe sobre o regime jurídico da exploração dos portos organizados e das instalações portuárias e dá outras providências. Brasília. Disponível em: <<http://www.antaq.gov.br/Portal/Legislacao/Pdf/Lei8630.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2005.

BRAZILMODAL. Disponível em <www.brazilmodal.com.br>. Acesso em: 02 fev. 2006.

BRESSAN, Flávio. O método do estudo de caso. **Revista Administração On Line**. São Paulo: Fecap, vol. 1, n. 1, jan-fev-mar. 2000. Disponível em: <www.fecap.br/adm_online/>. Acesso em: 22 set. 2005.

BRS. **Shipping and shipbuilding markets**. Paris, France: Barry Rogliano Salles, 2004. Disponível em: <www.brs-paris.com>. Acesso em: 22 set. 2005.

_____. **Operated fleet**. 2005(a). Disponível em: <www.brs-paris.com>. Acesso em: 05 ago. 2005.

_____. **TOP-100 operated fleet at 23/09/2005**. 2005(b) Disponível em: <www.brs-paris.com>. Acesso em: 23 set. 2005.

BRS-Alphaliner. **TOP 100 of liner operators: at 14 april 2006**. Disponível em: <www.brs-paris.com>. Acesso em: 14 abr. 2006.

CAMARGO JÚNIOR, Alceu Salles. **A evolução da organização industrial do transporte marítimo regular**. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia Naval e Oceânica). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, POLI-USP, São Paulo.

CAMPOMAR, Marcos C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v.6, n.3, p-95-97, jul/set. 1991.

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

_____. ***Les alliances stratégiques dans le transport maritime de lignes régulières: efficacité ou pouvoir de marché ?*** Tese (Doutorado em Ciências Sociais). *Faculte Des Sciences Economiques Et De Gestion, Université De Nantes. Nantes, France, 2000.*

CAVALCANTI NETTO, Maria Aparecida. **Contribuição ao desenvolvimento de um sistema logístico de exportação e importação de produtos containerizados e suas relações com o transporte marítimo.** 1992. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Rio de Janeiro.

CLADEA. *Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración – Asamblea Anual 2005.* Santiago do Chile, Chile, 20 a 22 out. 2005.

CODESP. **Santos sobe no ranking de movimentadores de contêineres.** Companhia Docas do Estado de São Paulo: Porto de Santos, Autoridade Portuária, Assessoria de Comunicação Social. 2005 Disponível em: <www.portodesantos.com/imprensa/#1>. Acesso em: 27 set. 2005.

_____. **Estatística mensal de movimentação – dezembro de 2005.** Companhia Docas do Estado de São Paulo: Porto de Santos, Autoridade Portuária, 2006. Disponível em: <www.portodesantos.com>. Acesso em: 16 mar. 2006. 2006(a).

_____. **Relatório da administração e demonstrações contábeis 2005.** Companhia Docas do Estado de São Paulo: Porto de Santos, Autoridade Portuária, 2006. Disponível em: <www.portodesantos.com>. Acesso em: 16 abr. 2006. 2006(b).

_____. **Porto de negócios.** Disponível em: <<http://www.portodesantos.com/negocios/nav.php?a=mercado5&d=negocios>>. Acesso em: 10 fev. 2006. 2006(c).

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, Zozimo Pereira. **Avaliação de produtividade em transporte marítimo.** 1990. Dissertação (Mestrado em Engenharia Naval e Oceânica). Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Rio de Janeiro.

DAMIANOVIC, Paulo Sérgio. **Questões aplicadas ao transporte marítimo internacional: como empresas dessa indústria devem inventar e interceptar o futuro?** 2002. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas, FGV/SP, São Paulo.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2000.

DOMINGUES, Marcelo Vinicius de La Rocha. **Logística e transporte marítimo internacional: impactos sobre o sistema portuário brasileiro.**

2001. Tese (Doutorado em Geografia Econômica). Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Rio de Janeiro.

DONAIRE, Denis. A utilização do estudo de casos como método de pesquisa na área da administração. **Revista IMES**, ano XIV, nº 40. p. 9-19, mai/ago de 1997.

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

DURVASULA, Srinivas; LYSONSKI, Steven; MEHTA, Subhash C. *Business-to-business marketing service recovery and customer satisfaction issues with ocean shipping lines*. **European Journal of Marketing**. Vol. 34, ISS 3/4, p. 433-52. Bradford, 2000. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/login>>. Acesso em: 20 jun. 2005.

EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard; LOWE, Andy. **Pesquisa gerencial em administração**: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria. São Paulo: Pioneira, 1999.

EISENHARDT, Kathleen M. *Building theories from case study research*. **Academy of management review**. Vol. 14, n. 4, p. 532-550, 1989. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/login>>. Acesso em: 23 set. 2005.

FLEMING, Douglas K. *Patterns of international ocean trade*. In: GRAMENOS, Costas Th. **The handbook of maritime economics and business**. LLP, London, England, 2002.

GARDENER, B. *The container revolution and its effects on the structure of traditional UK liner shipping companies*. In: BROOKS, M. R.; BUTTON, K; NIJKAMP, P. (eds.). **Maritime transport: classics in transport analysis**, vol. 1. Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar Publishing, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIA MARÍTIMO Disponível em: <www.guiamaritimo.com.br>. Acesso em: 27 jan. 2006.

GOEBEL, Dieter. **A competitividade externa e a logística doméstica**. Rio de Janeiro: BNDES, 2003. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em: 04 jun. 2005.

GONZALEZ, Julio de A.; GUIMARÃES, José Carlos; GUALDA, Nicolau D. F. Pesquisa na formulação do marketing portuário. **Revista Portos e Navios**. Rio de Janeiro. ed. 458. ano 40. mar. 1999.

GRAMMENOS, Costas Th. (ed.) **The handbook of maritime economics and business**. London and Hong Kong: LLP, 2002.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 2. tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 2003

HARALAMBIDES, H. E. ***Determinants of price and price stability in liner shipping***. University of Singapore, Singapore, 2004.

HICL. *Hamburg International Conference of Logistics*. Hamburg, Germany, 2006.

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

ISO. ***International Organization for Standardization***. Disponível em: <www.iso.org>. Acesso em: 26 jul. 2005.

JOURNAL OF COMMERCE. Trade journal with focus on transportation and logistics. Disponível em: <www.joc.com>.

KEEDI, Samir. **Logística de transporte internacional: veículo prático de competitividade**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

KENDALL, Lane C.; BUCKLEY, James J. ***The business of shipping***. 7. ed. Centreville, Maryland, U.S.A: Cornell Maritime Press, 2001.

KIDDER, L. ***Research methods in social relations***. Nova Iorque: Holt, Reinhert & Winston, 1981.

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

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

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

KUMAR, Sashi; HOFFMANN, Jan. *Globalisation: the maritime nexus*. In: GRAMMENOS, Costas Th. (ed.) ***The handbook of maritime economics and business***. London and Hong Kong: LLP, 2002.

LACERDA, Sander Magalhães. Transporte marítimo de longo curso no Brasil e no mundo. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, 2004. v. 11, n. 21, p. 209-232, jun. 2004.

LAMB Jr., Charles W.; HAIR Jr., Joseph F.; McDANIEL, Carl. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; VANTINE, José Geraldo. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

LAZZARINI, Sérgio G. Estudos de caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa. **Economia e Empresa**, São Paulo, v.2, n.4, p.17-26, out/dez. 1995.

Lloyd's Register – Fairplay. Disponível em: <www.lrfairplay.com>. Acesso em: 28 mai. 2005

LORANGE, Peter. **Shipping company strategies: global management under turbulent conditions**. 1. ed. 1. reimp. Amsterdam, The Netherlands: Elsevier, 2005.

LUNA, E. P. **Terminglês**: glossário de expressões inglesas de uso corrente no comércio exterior. 7. ed. ampl. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

MARITIME GLOSSARY. Disponível em: <www.berg.sg>. Acesso em: 05 jun. 2005.

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

McDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MEWIS, Friedrich; KLUG, Hilmar. *The challenge of very large container ships: a hydrodynamic view*. Hamburgische Schiffbau-Versuchsanstalt GmbH. Hamburg, Germany, 2004. In: *Symposium on Practical Design of Ships and Other Floating Structures*, 9. 2004. **Anais ... Germany**, 2004.

MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <www.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em: 15 abr. 2006. 2006 (a)

_____. Panorama do comércio exterior brasileiro 2005. Disponível em <www.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em: 29 abr. 2006. 2006(b)

_____-Secex. Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Anuário Estatístico 2005**. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/publicacoes/desProducao/anu_Estatistico.php>. Acesso em: 29 abr. 2006.

MIDORO, R.; MUSSO, E.; PAROLA, F. *Maritime liner shipping and the stevedoring industry: market structure and competition strategies*. **Maritime Policy & Management**. vol. 32, n. 2, p. 86-106, april-june, 2005.

MORGAN, Gareth; SMIRCICH, Linda. *The case for qualitative research*. **Academy of management review**. vol. 5, n. 4, p. 491-500, oct, 1980. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/login>>. Acesso em: 23 set. 2005.

MOREIRA, José Carlos Teixeira. **Marketing industrial**. 2.ed. 6. tiragem. São Paulo: Atlas, 1995.

MOREIRA, Júlio César Tavares; NETO, Rafael Olivieri (coord.). **Marketing business to business**: é fazer ou morrer. São Paulo: Makron Books, 1998.

MUSSO, Enrico. **Economia marittima e portuale**. Gênova, Itália, 2004. Disponível em: <<http://www.enricomusso.it/>>. Acesso em: 14 mai. 2005.

NETCOMEX. Disponível em: <www.netcomex.com.br>. Acesso em: 16 fev. 2006.

NETMARINHA. Disponível em: <www.netmarinha.com.br>. Acesso em: 20 fev. 2006.

NOBRE, Marisa; SANTOS, Fernando R. O mercado de transporte marítimo: especialização, evolução e os reflexos na logística internacional. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (SIMPEP), 12., 2005. Bauru. **Anais eletrônicos...** Bauru: FEB/Unesp, 2005. Disponível em: <www.simpep.feb.unesp.br>.

_____; ROBLES, Léo Tadeu; SANTOS, Fernando R. A gestão logística dos contêineres vazios como fator de competitividade do comércio internacional. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (SIMPEP), 12., 2005. Bauru. **Anais eletrônicos...** Bauru: FEB/Unesp, 2005(a). Disponível em: <www.simpep.feb.unesp.br>.

_____; _____. A gestão logística dos contêineres vazios. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE NEGÓCIOS EM AMBIENTE PORTUÁRIO (SINAP), 2., 2005(b), Santos. **Anais...** Santos: UniSantos, 2005. 1 CD-Rom.

OCDE. **Organization for Economic Co-Operation and Development**. Disponível em: <www.ocde.org>. Acesso em: 02 out. 2005.

ONO, Ricardo Terumichi. **Estudo da viabilidade do transporte marítimo de contêineres por cabotagem na costa brasileira**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia Naval e Oceânica). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, POLI-USP, São Paulo.

ONUJI, Hiroaki. **Sistema de apoio à decisão em empresas de transporte marítimo**. 1993. Dissertação (Mestrado em Engenharia Naval e Oceânica). Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Rio de Janeiro.

PALMER, Adrian. O marketing de serviços. In: BAKER, Michael J. (org.) **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 418-35.

PARASUNAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. *Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale*. **Journal of Retailing**, 1991. 64(4), pp. 420-450.

PEREIRA, Luiz Alberto Vieira. **Uma análise econômico-operacional do transporte marítimo**. 1990. Dissertação (Mestrado em Engenharia Naval e Oceânica). Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Rio de Janeiro.

PESCUMA, Derna; CASTILHO, Antonio P. F. de. **Projeto de pesquisa – o que é? como fazer?: um guia para sua elaboração**. São Paulo: Olho d'Água, 2005(a).

_____; _____. **Trabalho acadêmico – o que é? como fazer?: um guia para suas apresentações**. São Paulo, Olho d'Água, 2005(b).

PINHEIRO, Armando Castelar. **Encarando o desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2003. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em: 28 maio 2005.

Portos e Navios. **Revista Portos e Navios**. Disponível em: <www.portosenavios.com.br>. Acesso em: 23 fev. 2006.

ROBLES, Léo Tadeu. **A prestação de serviços de logística integrada na indústria automotiva no Brasil**: em busca de alianças estratégicas logísticas. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA-USP: São Paulo, 2001.

_____. Disciplina Negócios Portuários. Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu*, Mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos, UniSantos, Santos, 2005.

_____. **Boletim NELIEMA**. n. 1. Universidade Católica de Santos: Santos, jan. 2006.

ROESCH, Sylvia Maria A. A dissertação de mestrado em Administração: proposta de uma tipologia. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.1, p.75-83, jan/mar. 1996.

_____. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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.

SANTOS, Fernando R.; NOBRE, Marisa; ROBLES, Léo T. As variáveis controláveis de marketing no mercado de transporte marítimo de contêineres de longo curso: estudo de caso de armadores internacionais operando no Porto de Santos. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE NEGÓCIOS EM AMBIENTE PORTUÁRIO (SINAP), 2., 2005, Santos. **Anais...** Santos: UniSantos, 2005(a). 1 CD-Rom.

_____; _____. A evolução do transporte marítimo de carga containerizada e reflexos no Porto de Santos. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE NEGÓCIOS EM AMBIENTE PORTUÁRIO (SINAP), 2., 2005, Santos. **Anais...** Santos: UniSantos, 2005(b). 1 CD-Rom.

_____; ROBLES, Léo T.; NOBRE, Marisa. A logística dos contêineres vazios: gestão essencial no transporte marítimo internacional. In: *CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACION (CLADEA) ASAMBLEA ANUAL*, 2005. Santiago de Chile, Chile. **Anais...** Santiago de Chile: *Universidad San Ignacio de Loyola e Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile*, 2005(a). 1 Cd-Rom.

_____; _____. Considerações sobre o composto de marketing no

mercado de transporte marítimo internacional: um estudo multicase. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (SIMPEP), 12., 2005. Bauru. **Anais eletrônicos...** Bauru: FEB/Unesp, 2005(b). Disponível em: <www.simpep.feb.unesp.br>.

SILVA, Carlos Augusto Costa da. **O valor estratégico da educação corporativa para vantagem competitiva das empresas no Brasil**: um estudo exploratório. 2005. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) Universidade Católica de Santos, UniSantos, Santos.

SIMPEP. Simpósio de Engenharia de Produção. Universidade Estadual de São Paulo – Unesp, Faculdade de Engenharia de Bauru: Bauru/SP. 7 a 9 nov. 2005.

SINAP. Simpósio Internacional de Gestão de Negócios em Ambiente Portuário. Universidade Católica de Santos – UniSantos, Santos/SP. 5 a 7 out. 2005.

STOPFORD, Martin. **Maritime economics**. 2. ed. London and New York: Routledge, 2004.

TAPAJÓS, Dilaelson Rego. **Transporte aquaviário de contêineres na Amazônia**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia Naval e Oceânica). Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Rio de Janeiro.

TELLES, Renato. **Marketing empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2003.

TOZER, D. **Ultra-large container ships: the green ships of the future?**: London, United Kingdom: Lloyd's Register, 2005. Disponível em: <www.lr.co>. Acesso em 28 ago. 2005.

TURNBULL, Peter W.; LEEK, Shena. Marketing business-to-business: comportamento de compra, relacionamentos e redes organizacionais. In: BAKER, Michael J. (org.) **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 103-21.

UNCTAD. **Review of maritime transport 2005**. United Nations Conference On Trade And Development. United Nations. New York and Geneva, 2005. Disponível em: <www.unctad.org>. Acesso em: 20 mar. 2006.

_____. **Review of maritime transport 2004**. United Nations Conference On Trade And Development. United Nations. New York and Geneva, 2004. Disponível em: <www.unctad.org>. Acesso em: 17 ago. 2005.

_____. **Review of maritime transport 2003**. United Nations Conference On Trade And Development. United Nations. New York and Geneva, 2003. Disponível em: <www.unctad.org>. Acesso em: 17 ago. 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, Guilherme Bergman Borges. **Transporte internacional de cargas**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**: guia prático. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

WORLD BANK. **Port reform toolkit**. 2001. Disponível em: <www.worldbank.org/transport/ports/toolkit/overview.pdf>. Acesso em 20 set. 2005.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

1. VISÃO GERAL DO PROJETO E PROPÓSITO DA PESQUISA
 - 1.1 Caracterizar as variáveis controláveis de marketing no mercado de transporte marítimo de longo curso de contêineres de armadores operando no Porto de Santos.
 - 1.2 Identificar quais produtos/serviços comercializados: as rotas oferecidas, os navios operados, e frequência, os tipos de contêineres disponíveis, dentre outros;
 - 1.3 Identificar as políticas e formas de negociação e estabelecimento de preços: contratos, valores de frete, descontos e prazos;
 - 1.4 Identificar o composto de promoção num contexto *B2B*: quais mídias utilizadas, participação em eventos, dentre outros;
 - 1.5 Identificar como os produtos/serviços são comercializados e por quem: venda direta, por meio de representantes exclusivos ou não, e/ou uso de agentes e;
2. PROCEDIMENTOS DE CAMPO

Serão escolhidas para contato pessoas-chave dos armadores constantes nas Tabela 1 e 3, das áreas comercial/marketing e/ou operacional, para tanto:

 - a) será utilizada carta de apresentação emitida pela Instituição de ensino à qual o pesquisador está ligado;
 - b) serão agendadas reuniões para entrevistas, que não serão gravadas para não inibir os respondes, sendo as respostas anotadas imediatamente;
 - c) as entrevistas obedecerão a estrutura deste protocolo a fim de evitar vieses;
 - d) sempre que possível serão solicitados documentos e acesso a registros, além de entrevistas/contatos complementares;
 - e) as observações resultantes das visitas e durante as entrevistas serão anotadas o mais próximo possível do acontecido para evitar esquecimentos e distorções dos fatos;
 - f) sempre se buscará cumprir uma agenda pré-estabelecida (entrevistas marcadas) e ocorrendo imprevistos, novas entrevistas serão marcadas (no mesmo armador ou em outro).
3. QUESTÕES DE PESQUISA E FONTES DE EVIDÊNCIA

Identificar as unidades de coleta de dados (indivíduos e organizações) e as informações necessárias e o porquê delas. Identificar as variáveis de análise associadas às diversas fontes de evidência salientando-se que cada questão deverá vir acompanhada de uma ou mais fontes prováveis de evidência e referencial teórico.

Lembrar que as questões são feitas ao pesquisador e não ao entrevistado, pois, por se tratar de entrevistas em profundidade, utiliza-se um roteiro semi-estruturado, em que se busca qualidade e profundidade nas respostas, servindo o mesmo para nortear o pesquisador, pois sempre haverá a possibilidade de se incluir ou suprimir questões, permanecendo, o pesquisador, entretanto, em seus objetivos.

Pretende-se após cada entrevista, elaborar um relatório da mesma.
4. GUIA PARA A ANÁLISE DOS DADOS E O RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Cada relatório de entrevista será analisado e comparado, salientando seus pontos de convergência e divergência.

A análise dos dados será feita a por meio do cruzamento das informações coletadas nas fontes de evidências propostas, as implicações teóricas tendo em vista a verificação do atendimento ou não aos objetivos do trabalho e apresentada na elaboração do relatório, com os tópicos e subtópicos do tema, revisão bibliográfica (incluindo a documentação e registros levantados – comentados), instrumento de pesquisa utilizado e os resultados das análises dos dados e as conclusões.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

IDENTIFICAÇÃO

- Empresa: _____
- Origem (país): _____
- Respondente: _____
- Cargo: _____

A) ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

1. Como se localiza o Marketing na estrutura organizacional?
2. Como está estruturado o Marketing? O departamento comercial é independente?
3. Quais políticas emanam da Administração Global e quais emanam da Local? Quais decisões são tomadas em âmbito global? Quais decisões são tomadas em âmbito local?
4. Como é composto o *portfolio* de clientes? Clientes mundiais; nacionais de porte grande, médio e pequeno?
5. Utilizam contratos com os clientes?

B) PRODUTOS/SERVIÇOS

6. Quais rotas são oferecidas e com qual frequência?
7. Quantos navios são próprios e quantos são alugados (*charter*)?
8. Quantos contêineres são movimentados em média, em Santos?
9. Como se definem as rotas?
10. Como são definidos os *joint-services*? Qual é a base (Local, Global)? Como funcionam?
11. Há outros serviços que são oferecidos? Quais?

C) POLÍTICAS E FORMAS DE NEGOCIAÇÃO DE PREÇOS

12. Como o preço é formado? Por peso, volume, rota, atracação?
13. Como são aplicados os preços? Por contrato? Por regularidade? Por volume? Globalmente?
14. Quais são os prazos de pagamento nas mesmas situações acima?
15. Ao trabalharem com NVOCC, há descontos? Qual %?
16. O seguro da carga faz parte da composição do valor do frete (*Ad volorem*)?
17. O seguro do transporte faz parte da composição do valor do frete?
18. Há diferenças do valor de frete na importação e na exportação? Qual %?
19. Como são definidos os preços nos *joint-services*?
20. Há conferência de fretes? Em quais situações?

D) COMPOSTO PROMOCIONAL – Comunicação

21. Como é feita a divulgação da empresa? Como se relacionam com os clientes?
22. Participam de feiras e seminários? Quais? Com qual frequência?
23. Anunciam em mídia impressa e/ou eletrônica? Quais? Com qual frequência?
24. Utilizam mala direta?
25. Quais ferramentas de TI utilizam na comunicação?
26. Utilizam visitas-guiadas? Vídeos promocionais?

27. Qual papel das Agências/NVOCC na comunicação?

E) COMPOSTO PROMOCIONAL – Vendas

28. Como buscam novos clientes?

29. As vendas são fechadas com qual antecedência do embarque? Há descontos para vendas antecipadas? Qual %?

30. Há *overbooking*? Quais os motivos/responsabilidades?

31. Na possibilidade de ainda haver espaço no navio, descontos são oferecidos para se fechar o carregamento?

32. Como são efetuadas as vendas nos *joint-services*?

33. Trabalham com equipes próprias de vendas? Com agência? Com NVOCC? Qual % das vendas para cada?

34. São efetuadas vendas diretas pelo *Site*?

F) DISTRIBUIÇÃO

35. Em quais portos brasileiros estão presentes? Há escritórios próprios em quais outras cidades?

36. Em quais portos brasileiros trabalham com agências?

37. Em quais portos brasileiros trabalham com NVOCC?

38. Em quais portos brasileiros atuam com equipes próprias?

39. Operam em quais Terminais Portuários? E nos *joint-services*, em quais terminais operam?

40. Como é a relação com os Terminais?