

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Escola de Engenharia

Curso de especialização em Logística Estratégica e Sistemas de Transporte

**CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM):
gestão de relacionamento com o cliente**

Daniel da Costa Baracho

Belo Horizonte

2011

Daniel da Costa Baracho

**Customer Relationship Management (CRM):
gestão de relacionamento com o cliente**

Trabalho apresentado ao curso de especialização em Logística Estratégica e Sistemas de Transporte da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Logística Estratégica e Sistemas de Transporte.

Orientador: Prof. Antônio Artur de Souza

Belo Horizonte

2011

B223c	<p>Baracho, Daniel da Costa.</p> <p>Customer Relationship Management (CRM): gestão de relacionamento com o cliente / Daniel da Costa Baracho. – 2012. 47 f., enc.: il.</p> <p>Orientador: Antonio Artur de Souza.</p> <p>Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Logística Estratégica e Sistema de Transporte, da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Título de Especialista em Logística Estratégica e Sistemas de Transporte.</p> <p>Bibliografia: f. 46-47.</p> <p>1. Logística empresarial. 2. Marketing de relacionamento. 3. Serviço ao cliente - Administração. I. Souza, Antonio Artur de. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Engenharia. III. Título.</p> <p>CDU: 656.025.4</p>
-------	--

Dedico este trabalho aos meus pais, que me apoiaram em todo momento para que eu pudesse ter, com o desenvolvimento e a ética profissional, sucesso no mercado.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que é fonte de sabedoria e louvor em minha vida e me trouxe até este momento para conquistar mais um objetivo.

Aos meus professores, pelos ensinamentos, e aos colegas de sala, pela união e comprometimento em todo o curso.

Aos meus pais, pela força e apoio total para que eu pudesse conquistar essa etapa, muita gratidão.

*Qualquer um pode carregar seu fardo, embora pesado, até anoitecer. Qualquer um pode fazer seu trabalho, embora árduo, por um dia. Qualquer um pode viver mansamente, pacientemente, amistosamente, até que o sol se ponha. E isso é o que realmente a vida requer. (STEVENSON, **ANO**).*

RESUMO

Customer Relationship Management (CRM) é um meio abrangente de gerenciar o relacionamento com clientes, visando benefício mútuo e duradouro. Os sistemas de CRM permitem capturar informações relativas a interações com clientes e integrá-las às funções relacionadas a banco de dados. O mosaico de informações resultante dessa ferramenta é usado para criar e automatizar processos que identificam e descrevem os clientes, além de ajudar a captá-los e retê-los, a partir da personalização de interações, com ótima relação custo/benefício. O CRM traz uma filosofia e uma cultura comercial que garante que toda atividade da empresa está a serviço das necessidades do cliente. Seu foco não é a tecnologia, mas a transformação da estratégia adequada em resultados desejáveis. Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo implantar e analisar a gestão de relacionamento por meio do CRM em uma empresa, a Magnesita S/A, partindo do objetivo de maior integração entre os departamentos e proximidade da área de vendas com o cliente. O estudo visa apresentar atividades e resultados do departamento de vendas que mensurem a eficiência do atendimento dos vendedores através da análise de fontes de fornecimentos de produtos e serviços.

Palavras-chave: CRM. Implantação. Estratégia. Processos.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA.....	10
1.2. OBJETIVOS.....	11
1.2.1. <i>Objetivo geral</i>	11
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	11
1.3. JUSTIFICATIVA	12
1.4. METODOLOGIA	12
1.5. ESTRUTURA DA MONOGRAFIA	13
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	14
2.1. ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	14
2.2. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	15
2.2.1. <i>Comportamento do consumidor final</i>	15
2.2.2. <i>Comportamento do comprador organizacional</i>	16
2.3. ESTRATÉGIAS DE PREÇOS.....	16
2.4. ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS	17
2.5. ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÃO.....	18
2.6. GESTÃO DE VENDAS	18
2.7. GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	19
2.7.1 <i>A fidelização do cliente</i>	19
2.7.2. <i>O relacionamento no tratamento personalizado</i>	20
2.7.3 <i>Customer Relationship Management – CRM</i>	20
2.8. LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO.....	21
2.9. SISTEMAS DE INFORMAÇÕES PARA RELAÇÃO COM CLIENTES E PARA LOGÍSTICA	22
3. EMPRESA PESQUISADA.....	23
3.1. DADOS GERAIS	23
3.2. HISTÓRICO.....	23
3.2.1. <i>Crenças</i>	24
3.2.2. <i>Sistema de qualidade</i>	26
3.2.3. <i>Sustentabilidade e segurança</i>	26
3.3. ANÁLISES	28
3.3.1. <i>Da estratégia de marketing</i>	28
3.3.2. <i>Do setor de CRM</i>	28
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	30
4.1. PRODUTOS E SERVIÇOS COMERCIALIZADOS PELA EMPRESA	30
4.2. RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES E SERVIÇO DE LOGÍSTICA	32

4.3. PROBLEMAS NO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES E NA LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO	32
4.4. MÓDULO SD DO SAP	33
4.5. PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO MODULO SAP	36
4.5.1 Aplicação do questionário de avaliação	38
4.6. MELHORIAS E AS DIFICULDADES COM A IMPLANTAÇÃO DO CRM.....	42
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS	46

1. INTRODUÇÃO

1.1. Tema e problema da pesquisa

Atualmente, o ambiente de negócios é caracterizado por mudanças cada vez mais frequentes em todos os campos de atividades. Elas acarretam substanciais modificações em costumes, necessidades e desejos dos consumidores e usuários de produtos e serviços. Tal cenário reforça a necessidade de a empresa intensificar um bom relacionamento com o cliente, antevendo suas necessidades que ainda não foram satisfeitas.

O presente trabalho apresenta um estudo referente à ferramenta *Customer Relationship Management* (CRM), que busca captar qual é a estratégia de cada empresa para seus clientes para, depois, avaliar os processos e as pessoas que irão suportar as decisões focadas nos clientes e, em um segundo momento, definir questões sobre a tecnologia. Práticas pautadas em análises criteriosas são essenciais não apenas para vender um serviço ou produto, mas também para solucionar gargalos que impactam no custo operacional de uma organização.

Os problemas encontrados inicialmente na empresa estudada, a Magnesita S/A, foram informações que nem sempre chegam a tempo às pessoas certas da empresa, alto estoque gerado, atraso de entrega de produtos e atendimento. No intuito de alcançar melhores resultados no atendimento e fidelização de clientes, a diretoria da empresa decidiu implantar o CRM. Dentre suas ferramentas, está o Sistema Integrado de Gestão Empresarial (SAP), tecnologia avançada para armazenar e gerenciar informações. Visualizou-se aí a oportunidade de se utilizar a teoria acadêmica em conjunto com a implantação do sistema para atuar como multiplicador do programa e facilitador na mudança de comportamento dos vendedores relativa às novas ferramentas disponibilizadas.

Com o grupo piloto do projeto de implantação do CRM, foi realizada uma atualização no cadastro dos clientes, além de palestras, seminários e treinamentos sobre o programa. Após um conhecimento aprofundado do programa, foi feito o acompanhamento ativo da implantação do mesmo na equipe de vendas. Aplicou-se junto aos vendedores um questionário para avaliar a percepção quanto ao desempenho do CRM no relacionamento com o cliente.

Para a pesquisa, foi realizado um estudo teórico de todas as áreas que envolvem as estratégias, enfatizando o gerenciamento de clientes. Posteriormente, o desenvolvimento de

todas as atividades foi descrito detalhadamente, concluindo-se com os resultados obtidos com os questionários e algumas sugestões.

Em uma empresa comercial, cabe à logística estratégica gerenciar pessoas em harmonia com as inovações tecnológicas, capacitando-as a fazerem uma leitura sempre dinâmica e precisa das exigências do mercado. Para isso, nada melhor que contar, em sua força de vendas, com profissionais preparados para criar e manter um ótimo relacionamento com o cliente.

Até a implantação do programa na empresa estudada, apenas alguns vendedores tinham conhecimento sobre o CRM. O fato de hoje a grande maioria visualizar uma oportunidade de obter melhores resultados através da logística de distribuição e do relacionamento com o cliente e de fazer uso frequente das tecnologias disponíveis demonstra que o trabalho aqui apresentado teve resultados satisfatórios.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo geral

O objetivo geral da presente pesquisa é descrever e analisar o processo de implantação de um sistema de CRM em uma empresa e seu impacto na logística de distribuição.

1.2.2. Objetivos específicos

Como objetivos específicos do trabalho, podemos citar:

- descrever os produtos e serviços comercializados pela empresa;
- analisar o relacionamento mantido com os clientes e o serviço de logística necessário para atender às necessidades desses clientes;
- identificar os problemas e dificuldades da empresa relacionamento com os clientes e na logística de distribuição;
- apresentar o Módulo SD do SAP, implantado para melhorar o relacionamento com os clientes e o serviço de logística de distribuição;
- descrever o processo de implantação do módulo SD;
- demonstrar as mudanças decorrentes do SD após três meses de uso do mesmo;
- analisar melhorias e dificuldades ligadas à implantação do CRM.

1.3. Justificativa

A empresa escolhida para a pesquisa passa por uma dificuldade referente à logística de distribuição e à falta de centralização de informações e acesso das mesmas por todos os clientes internos, o que traria confiança, clareza e transparência nos assuntos abordados com os clientes externos. A ausência de um sistema ou ferramenta desse tipo acaba gerando retrabalhos e gastos de tempo desnecessário para corrigir problemas que poderiam ser atacados preventivamente, por meio de análises e estudos, troca de informações diárias e testes em projetos pilotos. A antecipação de problemas é uma estratégia essencial para a empresa, que consegue, assim, andar na frente perante o mercado e enxergar soluções para o cliente, expandindo sua estrutura. Com um centro de pesquisa e desenvolvimento, também é possível enxergar criações que gerem lucro, aperfeiçoem o trabalho e reduzam tempo em atividades que hoje são feitas em operações sem mudanças.

O estudo de caso aqui apresentado torna-se, por isso, importante para o crescimento da empresa com relação à satisfação dos clientes quanto a produtos e serviços, permitindo esboçar um novo processo para atingir resultados. A pesquisa visa aplicar o conhecimento teórico em Logística Estratégica e Sistema de Transportes à prática da empresa escolhida para o estudo de caso, com acompanhamento do gestor de logística e toda a documentação necessária para aprofundar e desenvolver um trabalho sólido.

Do ponto de vista da organização participante, por sua vez, o trabalho será oportuno devido à sua situação atual de expansão no mercado. Será possível apresentar evidências de falhas e mostrar pontos fortes para melhor rendimento no processo, visando a minimizar perdas e alcançar resultados, levantar ideias e até mesmo observar os concorrentes para encontrar um ponto ótimo de obtenção de lucro. Com a possibilidade de venda casada de produto e serviço, se ganha proximidade com o cliente, buscando-se, com isso, o pioneirismo em qualquer tipo de situação preventiva ou corretiva e a fidelização. O trabalho é de grande valia para a empresa se for visto como um processo que traz a expectativa de superação dos resultados relativos à satisfação do cliente, com consequente aumento da lucratividade.

1.4. Metodologia

Na intenção de dar consistência ao trabalho e ao tema proposto, a pesquisa dividiu-se em duas partes. A primeira fundou-se na revisão bibliográfica, na qual foi feito um

levantamento da literatura pertinente que dá base de informações para que seja possível um direcionamento claro e dentro do objetivo do estudo apresentado.

A segunda parte, por sua vez, estruturou-se em torno do estudo de caso, no qual consultamos os envolvidos na área de vendas da empresa estudada no setor de produtos e serviços. Nessa etapa, puderam ser observadas as dificuldades para ajustar a logística de distribuição e alinhar as informações com assertividade no atendimento ao cliente. O estudo teve início no topo da pirâmide responsável pela logística, que recebia reclamações diárias sobre divergências e falta de informações que traziam atrasos nas entregas e até mesmo a parada de equipamentos e a perda de serviço.

Diante disso, surgiu a oportunidade de se implantar o Sistema de CRM, buscando um foco que é atender o cliente final com qualidade e excelência.

O cronograma abaixo apresenta as etapas do processo de trabalho:

- abril a junho de 2010 – observação do sistema antigo;
- julho a agosto de 2010 – preparação do módulo SD do SAP;
- setembro a dezembro de 2010 – implantação do módulo SD do SAP;
- janeiro a abril de 2011 – utilização do módulo SD do SAP.

1.5. Estrutura da monografia

Este estudo compõe-se de seis seções, incluindo-se esta introdução, que apresenta o tema, o problema da pesquisa, os objetivos, a justificativa, a metodologia e sua estrutura. No capítulo 2, descreve-se a revisão da literatura. Na seção 3, o histórico da empresa é apresentado. No quarto capítulo, desenvolve-se o estudo de caso, a apresentação e a análise dos resultados. Por último, a seção 5 formula as considerações finais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Apresentamos, neste capítulo, conceitos e estudos relacionados à área comercial e de suprimentos, com destaque para o setor de vendas, que constitui uma extensão da logística e agrega considerável valor na fidelização do cliente junto à cadeia de suprimentos.

2.1. Estratégias de marketing

Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Busca orientar e reorientar os negócios e produtos de modo a gerar lucros e crescimento satisfatórios.

Até as décadas de 1950 e 1960, os administradores utilizavam apenas o planejamento operacional, já que o crescimento de demanda total estava controlado e era pouco provável que mesmo um administrador inexperiente não fosse bem sucedido no negócio. Isso mudou com a turbulência dos anos 70, que trouxe à tona diversas crises: os preços do petróleo com a guerra entre árabes e israelenses, escassez de energia e matéria-prima, inflação de dois dígitos, recessão econômica e alarmantes índices de desemprego.

Kotler e Armstrong (2003, p. 3), definem o conceito de marketing como “[...] um processo administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros”. O marketing não deve ser entendido no velho sentido de efetuar uma venda, mas no de satisfazer as necessidades dos clientes. O processo da administração mercadológica compreende o estudo e a análise das oportunidades do mercado e do comportamento do consumidor, a seleção do mercado-alvo, o desenvolvimento do mix de marketing (produto, preço, promoção e distribuição), as estratégias de marketing competitivo, bem como todas as funções administrativas do departamento.

Segundo Kotler (1995, p. 31), “para ser bem sucedida, uma empresa deve fazer um trabalho melhor que seus concorrentes no sentido de satisfazer os consumidores-alvos”. Portanto, as estratégias de marketing devem ser concebidas de modo a se adaptarem às necessidades dos consumidores e fazerem frente às estratégias dos concorrentes. Levando em conta seu tamanho e sua disposição na indústria, a empresa deve decidir como irá posicionar-

se a fim de garantir vantagens competitivas. A elaboração de estratégias de marketing começa com uma análise completa da concorrência, em que a empresa deve comparar seus produtos, preços, canais e promoções com os de seus concorrentes mais próximos, a fim de poder discernir vantagens e desvantagens.

2.2. Comportamento organizacional

A literatura sobre mudança organizacional é vasta e abrange distintas disciplinas. Por esse motivo, é fundamental delimitar o foco de análise, já que praticamente toda alteração que afete a organização pode ser considerada como uma mudança, que é definida como:

[...] qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais - pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura - ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional. (LIMA; BRESSAN, 2003, p.25).

Segundo Engel (2000, p. 4), “o comportamento do consumidor é definido como as atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações”. Um dos principais desafios do departamento de marketing de uma organização é desenvolver a capacidade de compreender como os consumidores se comportam e posicionar seu produto de acordo com esse comportamento. Pode parecer uma tarefa simples, mas o sucesso está em conseguir o alinhamento de um produto a uma categoria específica, com pelo menos uma diferenciação em relação aos demais participantes da mesma categoria. Até recentemente, o processo de compra despertava mais interesse nos profissionais da área de marketing do que o processo de consumo, determinando a pauta da pesquisa de campo. Hoje, esses profissionais não estão interessados na pesquisa apenas com o objetivo de entender um processo, mas de obter resultados com relevância gerencial.

2.2.1. Comportamento do consumidor final

Segundo Engel (200, p. 152) “existem várias questões que devem ser discutidas no processo de compra: comprar ou não, quando comprar, o que comprar, onde comprar e como pagar”.

O momento oportuno de uma compra é um alvo de consideração. Alguns produtos são comprados de forma sazonal, outros apenas quando o estoque está esgotado. As intenções de

compra não têm, geralmente, limites prévios, sendo necessárias informações adicionais sobre as alternativas, o que é uma motivação importante no comportamento de compras. O consumidor também tem cada vez mais opções de onde comprar, sendo que muitos estabelecimentos de varejo migraram para o marketing direto para complementar suas atividades normais – daí a importância cada vez maior do “marketing de banco de dados”, tanto no nível do fabricante quanto do lojista.

2.2.2. Comportamento do comprador organizacional

Segundo Kotler (1995, p. 124), os profissionais de marketing organizacional precisam saber como os compradores organizacionais responderão aos vários estímulos de marketing. Há modelos de estudo do comportamento do comprador organizacional em que marketing e outros estímulos afetam o processo de compra e produzem certas respostas do comprador. Como ocorre na compra para consumo próprio, os estímulos de marketing na compra organizacional consistem dos quatro P's: produto, preço, praça e promoção. Outros estímulos também participam do processo e incluem as principais forças ambientais: economia, tecnologia, política, cultura e concorrência. Esses aspectos penetram na organização e transformam-se em respostas do comprador: escolha do produto ou serviço, escolha do fornecedor, quantidade de pedidos, condições de entrega, serviços e pagamento.

Dentro da organização, a atividade de compra é formada por dois elementos principais: a central de compras e o processo de decisão de compra, ambos influenciados por fatores organizacionais, interpessoais e individuais, todos de natureza interna, e também por aspectos ambientais externos.

Na compra de bens não duráveis e baratos, os consumidores não se preocupam com as consequências da aquisição, uma vez que, se não gostarem do produto, o tempo e o dinheiro gastos não serão tão significativos e na próxima compra será possível mudar para uma marca diferente. Já os serviços são produtos intangíveis e totalmente perecíveis: quando o consumidor compra-o, não pode guardá-lo, uma vez que ele é experimentado, usado ou consumido no ato de sua compra.

2.3. Estratégias de preços

O preço representa o custo monetário do produto, a quantidade de dinheiro que os consumidores têm de pagar para adquiri-lo. Para o profissional de vendas, ele permite

expressar um valor do produto e gerar receita. Já para o consumidor, é um padrão de medida usado para medir valor e potencial de satisfação.

Há apenas quatro décadas, a maior parte das empresas tratava a determinação de preços mais como uma decisão financeira do que como parte integral do processo de marketing. Os consumidores muitas vezes não tomavam parte na fórmula de determinação de preço naquela época. (NICKELS; WOOD, 1999, p. 240).

Carthy e Perreault (1997, p. 274) afirmam que “preço é o que é cobrado por algo. [...] A natureza e a extensão desse algo determina a quantidade de dinheiro trocada”. Ele possui várias dimensões. Alguns consumidores pagam por um produto o preço de lista, enquanto outros, devido à quantidade comprada, à sazonalidade ou à condição de pagamento, obtêm descontos ou concessões. Os objetivos ligados a esse fator devem orientar o planejamento estratégico.

2.4. Estratégias de distribuição de produtos

Segundo Costa e Talarico (1996), alguns autores seguem o ponto de vista de Kotler no estudo dos 4P's, tratando a distribuição como sinônimo de praça. Justificando que no Brasil praça refere-se a área, espaço, mercado geográfico, englobando os pontos de venda em que podem ser comercializados os produtos, Costa e Talarico (1996) preferem seguir outra tendência, que trata a distribuição como um conjunto de atividades estratégicas de planejamento desenvolvido para tornar um produto disponível ao consumo dos diversos públicos.

Devido à impossibilidade de alterações substanciais em canais e no sistema físico em curto prazo, a distribuição tende a ser a atividade de marketing mais difícil de ser modificada.

Uma boa estratégia de distribuição é essencial para o sucesso, porque, uma vez selecionado um canal e assumidos os compromissos, freqüentemente a distribuição torna-se altamente inflexível, devido aos contratos, aos investimentos e aos compromissos em longo prazo com os participantes do canal. (FERREL *et al*, 2000, p. 98).

Uma crescente distribuição direta dos fabricantes aos consumidores vem mudando as atividades de distribuição. Alguns produtores estão vendendo por meio de lojas de varejo próprias, mas o peso maior da distribuição direta é resultado do crescimento das vendas por meio do varejo sem loja. A venda por catálogo, de porta a porta ou as empresas virtuais exemplificam bem esse tipo de distribuição, que vem se agilizando pela demanda dos

consumidores por conveniência e segurança e pela vontade dos produtores de cortar as despesas de distribuição e obter margens maiores.

2.5. Estratégias de promoção

Costa e Talarico (1996, p. 67) definem promoção de vendas como “[...] uma estratégia de comunicação que age em curto prazo, visando promover um produto e estimular a ação de compra”. Ressaltam ainda que uma promoção de vendas pode atuar isoladamente ou como apoio às outras estratégias. Essas ações que, através dos tempos, vêm sendo praticadas por fabricantes e distribuidores são hoje conhecidas como promoção de vendas, e embora muitos empresários ainda as utilizem com a mesma visão e as finalidades dos comerciantes antigos, elas têm sido constantemente aperfeiçoadas e adaptadas à realidade do mercado atual.

A promoção de vendas atua em dois campos da comunicação mercadológica. Na promoção de vendas propriamente dita, onde os esforços estimulam diretamente a ação de compra, e na promoção de vendas com fins institucionais, cuja finalidade é auxiliar a divulgação e a formação ou sustentação da imagem da empresa e do produto. O estímulo à ação de compra surge do benefício adicional que as ações promocionais oferecem e que significam uma vantagem para o público. Tentar definir promoção de vendas seria limitá-la em conceitos que não representariam o todo de seu significado.

2.6. Gestão de vendas

De acordo com Gobe (2001, p. 63), “o papel de doutrinador de um grupo deve ser executado por meio de uma postura informal e participativa”. Um bom gerente estende suas atividades ao âmbito pessoal, interagindo com a vida particular de seus vendedores de maneira discreta, ética e amigável. Dessa forma, estará contribuindo para um melhoramento contínuo do ambiente de trabalho, aumentando a produtividade e evitando retrabalhos com um *turnover* elevado. A função do gerente de vendas dentro de uma organização não é apenas servir de elo entre a alta administração e a equipe de vendedores. Independentemente do porte da empresa, ele atua no crescimento profissional de sua equipe, agregando talentos, e é também agente de mudanças, coordenador e estrategista.

Como em qualquer outra liderança, o gerente de vendas é o profissional mais indicado para perceber os pontos fortes e fracos de sua equipe. Essa avaliação deve ser feita da maneira mais transparente possível, evitando um possível conflito no ambiente de trabalho. Após a

avaliação da equipe, é necessário que o gerente desenvolva um trabalho no sentido de aperfeiçoamento ou correção dos aspectos negativos. O gerente que zela pelo desenvolvimento de sua equipe de vendas promove o seu crescimento profissional, o de seus subordinados e o da própria organização.

2.7. Gestão de relacionamento com o cliente

2.7.1 A fidelização do cliente

Equivocadamente, o objetivo de alguns administradores dentro de uma organização é quase que exclusivamente vender os produtos fabricados. Aqueles que conseguem perceber as ferramentas existentes no marketing como instrumentos para agregar valor às vendas já possuem um diferencial que influenciará no sucesso da empresa em que atuam. Dentre essas ferramentas, destaca-se o marketing de relacionamento.

Segundo Bogmann (2000, p. 23), “o marketing de relacionamento é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços e à consecução da fidelidade do consumidor”. É através dele que as organizações podem projetar e lançar ações voltadas aos clientes, buscando que estes se tornem mais próximos de seus produtos ou serviços, de forma a utilizá-los e recomendá-los. A função básica do marketing de relacionamento em uma organização é conquistar a fidelidade de seus clientes, criando e mantendo relacionamentos duradouros e lucrativos, especialmente hoje, em um momento voltado à infidelidade dos consumidores. Com o crescimento de um panorama desfavorável do mercado, devido ao alto índice de concorrência nos mais diferenciados setores, a perspectiva é de que esse tipo de marketing ganhe força e cresça.

Vavra (1993, p. 30) ressalta que “[...] mais de 90% dos clientes insatisfeitos não farão esforços para fazer reclamações; eles simplesmente passam a fazer negócios com um concorrente”. O autor ainda comenta que o dano dessa situação para a empresa é muito maior que apenas a perda do cliente, pois um cliente insatisfeito transmite suas queixas a outros clientes atuais ou potenciais. Fidelizar é uma tarefa extremamente difícil, mas inúmeras empresas estão surgindo com uma mentalidade mais avançada de atuação junto ao seu mercado como um todo.

Criar sistemas de fidelidade é um passo importante para que as empresas não tenham a todo o momento que passar por dificuldades. O desenvolvimento de estratégias voltadas para

a fidelidade do cliente é de responsabilidade da equipe que trabalha com o marketing de relacionamento, que irá planejar ações para um processo organizacional constante.

2.7.2. O relacionamento no tratamento personalizado

O relacionamento é fundamental no sistema de comercialização de forma individualizada, pois faz parte do processo de pré-venda, venda e pós-venda. Com um bom relacionamento, a empresa adquire conhecimento sobre os hábitos e costumes de seus clientes, permitindo uma antecipação de qualquer ação, podendo surpreendê-los e fazendo-se presente em seu cotidiano.

[...] o marketing de massa equivale a um tipo de espingarda de cano serrado, com um raio de ação amplo e impreciso. Da mesma maneira, podemos dizer que o marketing de alvo/nicho é um rifle e o marketing direto, um raio laser. (GORDON, 1999, p. 165).

Por isso, oferecer mais do que o esperado é extremamente importante para que as diferenciações sejam notadas e para que os clientes se tornem cada vez mais propensos a adquirir produtos e serviços de determinada empresa, tornando sua marca evidenciada e extremamente valiosa, pois ocupará posição de destaque em seu mercado de atuação, a mente do consumidor.

2.7.3 Customer Relationship Management – CRM

No momento atual, marcado por uma concorrência crescente em um ambiente globalizado, é preciso competir em tempo real, alterando o próprio sistema de novos serviços para obter o melhor *feedback* sobre o comportamento do cliente e, com isso, melhorar a qualidade de processos operacionais, vendas e atendimento.

Surgem como diferencial competitivo as estratégias de CRM.

CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa. (PEPPERS; ROGERS, 2001, p. 53).

A partir dessa definição, conclui-se que CRM tem a ver com captura, processamento, análise e distribuição de dados (o que ocorre em todos os tipos de sistemas), mas com total

preocupação com o cliente (o que não ocorre nos sistemas tradicionais), que passa a ser o centro do modelo de dados da organização. Esse padrão adotado por uma empresa que pratica o CRM proporcionará ao cliente uma percepção de relacionamento agradável. O CRM transforma-se então, em uma das mais precisas ferramentas de marketing para a fidelização.

2.8. Logística de distribuição

Novaes define a logística como

[...] processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor. (NOVAES, 2004, p. 35).

Toda organização que segue um padrão logístico correto conseguirá atender com prazo e qualidade o cliente final, salvo em eventualidades como falta de transportes ou matéria prima. Assim, o fluxo de informações e a otimização de serviço ficam mais fáceis de serem atingidos.

Para Ballou (2001. p.21), “a logística é um conjunto de atividades funcionais que é repetido muitas vezes ao longo da cadeia de suprimentos através do qual as matérias-primas são convertidas em produtos acabados e o valor é adicionado aos olhos dos consumidores”. Com a solicitação de matéria prima do fornecedor que chega em tempo hábil para ser trabalhada no meio produtivo industrial e com as análises e certificações que a qualidade exige, consegue-se agregar valor no produto final para o consumidor sem afetar nenhum meio interno, gerando maior lucro e rentabilidade.

Segundo Moisés Farah Junior (2002), a logística de distribuição é uma das ferramentas que provêem a disponibilidade de produtos onde e quando for necessário, coordenando fluxos de mercadorias e de informações de milhares de pontos de vendas dos mais variados bens e serviços. A estruturação do gerenciamento logístico deve estar voltada para a questão central da distribuição dos produtos, dentro de critérios que aperfeiçoem o uso das instalações, atentando para que não haja interrupção no fornecimento e para que o serviço ao cliente represente um apoio ao seu *core business*.

Nesse momento, entram em cena os Centros de Distribuição (CDs), que podem viabilizar de forma competitiva o fluxo de mercadorias vindas dos fabricantes até seus diversos graus de capilaridade distributiva. Os CDs de posicionamento avançado, principalmente para a entrega de bens de consumo mais imediatos, constituem pontos de

apoio ao rápido atendimento às necessidades dos clientes de certa área geográfica, distante dos centros de produção. Esse mecanismo permite atender adequadamente a pequenos pontos de vendas, como padarias, lanchonetes, bares e restaurantes, que têm uma demanda firme e constante, com rápido giro de seus produtos, normalmente de alta permissibilidade e com curto tempo de comercialização.

2.9. Sistemas de informações para relação com clientes e para logística

Atualmente, pode-se observar que a dificuldade das organizações é relativa à administração eficiente dos fluxos totais: desde o processo de previsão de demanda, passando pelo processamento do pedido do cliente, pela aquisição de matérias-primas e insumos para a produção, armazenagem, produção, transporte e distribuição dos produtos nas redes atacadistas, varejistas até a chegada do produto ao cliente final (BARROSO, 2001).

Nesse sentido, o gerenciamento da logística é, na verdade, o gerenciamento de seus fluxos (CHRISTOPHER, 1997).

O sistema de informações gerenciais deve fornecer informações básicas de que os gestores necessitam em suas tomadas de decisão. Assim, quanto maior for a sintonia entre a informação fornecida e as necessidades informativas dos gestores, melhores decisões poderão ser tomadas. Isto é, ao projetar um sistema de informações, faz-se necessário analisar cuidadosamente o processo de decisão e o fluxo de informações existente. Esses dois fatores são essenciais e inseparáveis no desenho e na arquitetura de um sistema de informações gerenciais. (Mason Jr. *apud* BEUREN, 2000, p. 28).

Conclui-se que a melhor maneira de se ter um ponto de equilíbrio e chegar ao atendimento em excelência ao cliente é estar com as informações alinhadas desde o processo inicial da produção até o produto acabado, superando com prazo, preço e qualidade as expectativas do cliente e fortalecendo a parceria com o mesmo no mercado.

3. EMPRESA PESQUISADA

3.1. Dados gerais

- Razão social: Magnesita S/A.
- Nome fantasia: Magnesita S/A.
- Endereço: Praça Louis Enschedé, 240. Cidade Industrial, Contagem, MG. CEP: 32210-902
- Número de funcionários: 6000
- Principais produtos e serviços: venda de refratários e serviços para usinas
- Objetivos sociais: serviços de manutenção preventiva juntamente com análise de desgaste, suporte de produto ao cliente, serviços especializados na área de manutenção corretiva e preventiva.

3.2. Histórico

A Magnesita é uma empresa privada, de capital misto, dedicada a mineração, produção e comercialização de extensa linha de materiais refratários: são mais de treze mil tipos diferentes, de materiais monolíticos e tijolos convencionais a cerâmicas nobres, para revestir equipamentos que operam em altas temperaturas. Os produtos são utilizados principalmente por fabricantes de aço, cimento e vidro.

A companhia beneficia-se de uma das maiores e melhores reservas de magnesita, dolomita e talco do mundo. Além disso, prospecta outros depósitos minerais em diversos países. Atualmente, opera 28 unidades industriais e de mineração, sendo dezesseis no Brasil, três na Alemanha, três na China, uma nos Estados Unidos, duas na França, uma na Bélgica, uma em Taiwan e uma na Argentina, com capacidade de produção de refratários superior a 1,4 milhão de toneladas por ano. É o terceiro maior produtor de refratários no mundo e líder em soluções de distribuição desse material.

A empresa foi criada em 1939, após a descoberta de depósitos de Magnesita em Brumado, no estado da Bahia. Suas atividades industriais começaram em 1944, em Contagem (Minas Gerais), com a produção de refratários aluminosos e sílico-aluminosos e, a partir de 1948, também magnesianos e cromo-magnesianos. A partir de 1960, a Magnesita adquiriu e

fundou empresas para a fabricação de insumos para lingotamento, fabricação de concretos refratários, produção de grãos eletrofundidos, entre outras. Essas organizações empregam a matéria prima obtida em Brumado para a fabricação de refratários básicos, que utilizam também produtos das usinas de sinterização. A década de 60 marcou ainda a abertura de capital da empresa, com a negociação de suas ações na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa).

Na década de 90, foi inaugurado o terminal portuário em Aratu (Bahia), de onde a Magnesita exporta magnésio sintetizado. No mesmo período, o departamento comercial foi estruturado, com o intuito de atingir a indústria do cimento. Foi iniciado um novo modelo de negócios, focado particularmente no setor siderúrgico, tornando a Magnesita um fornecedor de soluções que atua bem próximo ao cliente, com produtos e serviços personalizados.

Em setembro de 2007, a Rpar Holding S/A adquiriu o controle da Magnesita S/A. Por meio de um acordo de acionistas firmado em fevereiro de 2008, foi aprovada uma reestruturação societária envolvendo a Rpar Holding S/A, a Partimag S/A e a Magnesita S/A. A reestruturação teve o objetivo de promover o agrupamento das três empresas em uma única companhia aberta, com estrutura simplificada, alinhando e consolidando o interesse de todos os acionistas do grupo. O novo desenho proporcionou a criação da Magnesita Refratários S/A e sua listagem no Novo Mercado da Bovespa, em abril de 2008.

Em 25 de abril de 2008, a empresa celebrou contrato para a aquisição da totalidade das quotas representativas do capital social da Insumos Refratários para Siderurgia Ltda. (INSIDER), empresa produtora de refratários monolíticos e pré-moldados de alta tecnologia, com sede na cidade de Coronel Fabriciano (Minas Gerais). Em novembro do mesmo ano, a Magnesita Refratários adquiriu a LWB Refractories, alemã líder no mercado de refratários básicos e produtos dolomíticos de alto valor agregado, que mantém relacionamentos de longo prazo com os principais produtores de aço inoxidável e de aços longos, bem como outras siderúrgicas com aciarias elétricas e distribuição.

A Magnesita iniciou, em 2009, a exportação de soluções baseadas no modelo de aço vazado ou *cost per performance* (CPP), diretamente relacionada à performance do cliente.

3.2.1. Crenças

- Missão: fornecer soluções de distribuição em serviços, refratários e minerais que maximizem os resultados dos clientes, de forma a criar relações rentáveis, duradouras e replicáveis para diferentes geografias.

- Visão: ser a maior e mais rentável empresa de fornecimento de soluções de serviços, produtos refratários e matérias primas do mundo até o ano de 2011.
- Valores: cliente – gerar soluções de alto valor ao cliente, razão de ser do negócio; gente – ter pessoas excelentes trabalhando em equipe e pensando como donos, o que deve ser uma atribuição de cada gestor no cotidiano; meritocracia – premiar o êxito, oferecendo caminho livre para que as pessoas se desenvolvam na velocidade de seu talento, esforço e resultado; gestão e método – oferecer meios para alcance e superação de metas desafiadoras e alta performance, com trabalho, disciplina, criatividade e otimismo; lucro – tomar a obstinação pela maximização de resultados como única condição de perenizar a existência e o crescimento da empresa; ética – jamais sacrificar a ética e a integridade na busca dos objetivos; agilidade e transparência – buscar simplicidade e rapidez na execução, transparência e objetividade na comunicação; comunidade e meio ambiente – atuar com respeito ao meio ambiente e participar do desenvolvimento da comunidade.
- Competências: coragem de assumir riscos – assumir riscos para superar as metas e aprender com os erros; obstinação por resultados – superar continuamente as metas, antecipando prazos e reduzindo custos, e orientar os colaboradores a agir como donos do negócio, com senso de urgência e simplicidade; orientação para o cliente – tomar decisões e adotar práticas que contribuam para a construção ou preservação de relacionamentos duradouros, incluindo melhorar o valor dos produtos e serviços e a rentabilidade dos clientes; valorização de gente – gerenciar pessoas, identificando e desenvolvendo suas competências técnicas e comportamentais, de modo a reter os talentos, aplicando com rigor os princípios da meritocracia; visão global – entender as relações entre o negócio global e as diferenças culturais locais para contribuir efetivamente nos planos de expansão global do negócio; disposição para mudar – acelerar e consolidar o processo de integração, o que inclui capacidade de transformar planos em ações e promover o processo de mudança contínua, buscando alcançar os resultados definidos pelo sistema de gestão de metas; gestão sustentável – gerir o negócio de maneira coerente com as necessidades das futuras gerações e sem prejuízo ao ambiente e à comunidade; mobilidade e flexibilidade – estar aberto a assumir novas oportunidades e desafios profissionais, local e internacionalmente, dispondo-se a desempenhar

diferentes papéis; comportamento seguro – comportar-se observando sempre as políticas e padrões definidos e agindo como exemplo para outros empregados.

3.2.2. Sistema de qualidade

O Sistema de Gestão da Qualidade Corporativo (SGQ) da Magnesita Refratários está certificado de acordo com norma internacional ISO 9001. Implantado desde 1992, foi certificado pela primeira vez em 1994 e utilizado como base para a implementação de sistemas complementares. Possui certificação também nas normas ISO 14001 e OHSAS 18001, para alguns sites selecionados.

Os sistemas são inter-relacionados e semi-integrados e estão sendo implantados gradualmente em vários sites da organização. Os sites da LWB, adquiridos em 2008, já eram certificados segundo os requisitos da ISO 9001 e contribuíram para a malha de sustentação da qualidade de todo o grupo.

3.2.3. Sustentabilidade e segurança

- Comunidade: no município de Brumado (Bahia), a Magnesita patrocina o projeto Cidadania Digital, contribuindo para a manutenção de um laboratório de informática na Vila Presidente Vargas e, em parceria com o SENAI, viabilizando a realização de cursos de formação gratuitos para a comunidade. A empresa também apóia a comunidade Vila Acaba Mundo, em Belo Horizonte (MG), com melhorias do imóvel dedicado à extensão do centro comunitário e a realização de cursos profissionalizantes, além de programas odontológicos, de educação ambiental e de comunicação. Finalmente, a Magnesita é hoje uma das maiores empresas patrocinadoras de projetos culturais no estado de Minas Gerais – em 2009, foram destinados R\$ 1.036.500,00 a projetos aprovados pela Lei Estadual de Incentivo à Cultura.
- Meio ambiente: detentora de significativas reservas minerais no Brasil, China, Estados Unidos e Europa, para a Magnesita, a preservação do meio ambiente é também uma garantia da manutenção dos seus negócios. Dessas minas, são extraídos todo o sinter de Magnesita e parte da doloma utilizados na produção de refratários. A exploração é planejada com vistas a proteger o entorno das minas, recuperando anualmente aproximadamente 45.000m² de área minerada.

A empresa utiliza filtros para evitar e/ou reduzir a emissão de resíduos na atmosfera e promove reflorestamento, monitoramento da qualidade da água recirculada e programas de educação ambiental junto ao público interno e às comunidades vizinhas. Está desenvolvendo um projeto de criação de uma Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN).

- **Certificações:** o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) da Magnesita foi certificado em conformidade com a norma internacional ISO 14001 nas unidades da Cidade Industrial de Contagem (Minas Gerais), Brumado (Bahia), Terminal Marítimo de Aratu (Bahia), e Serra (Espírito Santo). Em outras unidades, está em fase de implantação.
- **Proteção à saúde:** a empresa busca implementar e manter o Sistema de Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional, assegurando a prevenção de lesões e doenças, de acordo com a legislação aplicável e outros requisitos subscritos, seguindo o modelo da norma OHSAS 18001. Além disso, desenvolve produtos, processos e serviços na busca constante por soluções que minimizem ou eliminem o risco à saúde de colaboradores, contratados e usuários. Busca também identificar condições inseguras e eliminá-las através do uso eficiente de técnicas de prevenção e adoção de práticas de operação seguras.
- **Planejamento e gestão:** a Magnesita define, documenta e implanta planos e ações para sustentação dos esforços de proteção à saúde, atribuindo responsabilidades. Também mensura resultados e prazos através da verificação, em intervalos pré-determinados, do andamento do que foi planejado, buscando ações de melhoria nos locais adequados.
- **Consciência para a saúde e segurança:** promove-se, na empresa, competência, treinamento e conscientização para que todos os colaboradores e contratados trabalhem de forma correta, prevenindo potenciais riscos de segurança e saúde ocupacional. Além disso, desenvolvem-se ações para garantir a segurança e a saúde ocupacional, interagindo com a comunidade, órgãos governamentais, clientes, fornecedores e outras partes interessadas. Tal política é aplicada em todas as unidades da Magnesita, independentemente de sua localização geográfica.

3.3. Análises

A análise da empresa estudada ocorre levando-se em consideração os resultados obtidos e o posicionamento dos concorrentes de mineração e produtos refratários para usinas.

3.3.1. Da estratégia de marketing

A administração mercadológica na Magnesita é gerenciada através de sua matriz na Cidade Industrial. Apesar de contar com um banco de dados alimentado pela equipe de vendas com informações do mercado local e com relatórios de informações gerenciais, a distância fazia com que algumas informações importantes, principalmente as extraídas no local de operação do cliente, não fossem analisadas em um intervalo de tempo ideal. Com esse atraso e, conseqüentemente, a demora maior no *feedback* à equipe de vendas, muitas vezes a filial atuava desatualizada das novas exigências do mercado.

Hoje a gerência de marketing está dentro da Magnesita, em Contagem, e conta com uma equipe de doze funcionários que se divide em dois projetos: a implantação de uma loja de peças virtual e um programa de relacionamento com o cliente, o CRM. Com o estreitamento da distância entre a administração mercadológica e o cliente e com uma tecnologia altamente atualizada, a empresa está capacitada para antever as necessidades do mercado.

3.3.2. Do setor de CRM

O relacionamento com o cliente acontece tradicionalmente na Magnesita de forma individualizada, ou seja, o vendedor de peças, o vendedor de serviços e o representante de serviços relacionam-se com o cliente tratando exclusivamente de assuntos relacionados à sua área. Percebe-se que existe certa falta de interação das pessoas envolvidas no negócio do cliente, o que ocasiona desgastes, já que é preciso conversar com várias pessoas até saber quem vai resolver seu problema. Outro ponto negativo nessa forma de relacionamento da equipe de vendas com o cliente e a formulação de estratégias para o atendimento é o atraso ou até mesmo falta de informações entre as áreas de peças, máquinas e serviços.

O grande desafio do CRM na Magnesita é sistematizar a forma de atendimento, preparando uma equipe para atuar no relacionamento com o cliente. Para que esse nível de

relacionamento seja uma realidade, é preciso desenvolver um trabalho junto aos vendedores e capacitá-los a fazer o melhor uso possível da tecnologia empregada no programa.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1. Produtos e serviços comercializados pela empresa

A Magnesita é dedicada a mineração, produção e comercialização de extensa linha de materiais refratários e acumula, ao longo dos anos, uma larga experiência principalmente nas áreas de redução e aciarias das grandes usinas produtoras de aço. Nestes contratos, realiza a aplicação e vincula a remuneração à produção de cada cliente, tipo de contrato denominado R\$/t (real por tonelada efetivamente produzida). Os equipamentos envolvidos nesses contratos são: na área de redução, canais de gusa e escória, carro torpedo, sistema de sopro, fornos da sinterização; na área de aciaria, convertedores, estação de refino, distribuidores, painéis de aço e gusa.

No que se refere a montagem, reparos e paradas, uma equipe especializada é responsável pela execução de todo e qualquer trabalho que fuja à rotina de manutenção dos contratos. Uma gerência específica é direcionada a esse tipo de serviço, com engenheiros e técnicos. São utilizados alguns Indicadores Chave de Desempenho (KPIs) para garantir o sucesso no empreendimento, como levantamento antecipado da demanda, dimensionamento correto e disponibilização prévia dos recursos, treinamento da equipe com simulações do evento, apresentação da área para a equipe executante, elaboração das análises preliminares dos riscos (APR's) e divisão da equipe em turnos de trabalho. Também são apresentados os gráficos de acompanhamento Pert CPM e Cura "S" do empreendimento. Um acompanhamento sistemático é realizado no período de planejamento e, após cada turno durante a Grande Parada, é elaborado um *book* final.

Nos mecanismos de panela de aço nas usinas, a Magnesita possui ampla experiência em manutenção refratária. Ciente dos riscos que envolvem a operação com aço líquido em uma aciaria, busca assumir essa responsabilidade, estabelecendo contratos de fabricação, fornecimento, montagem e manutenção dos mecanismos de válvula gaveta, que garantem a abertura e/ou liberação do aço no lingotamento contínuo.

Na busca de soluções integradas para atender a todos os clientes, a empresa possui um contrato de parceria tecnológica que visa o prolongamento da vida das placas de cobre dos moldes de lingotamento contínuo. Esse processo é constituído por uma recuperação do revestimento das placas de molde de lingotamento contínuo (largas e estreitas) e pelo aprimoramento do processo, compartilhando-se os benefícios com os clientes.

A eletrodeposição pode ser realizada em dois processos: NI-Convencional e NI-Cobalto. Os moldes são usualmente feitos aos pares e o tempo para a niquelagem de dois moldes é, portanto, o mesmo de uma só peça.

É realizado controle com foco na qualidade dos serviços, proporcionando ao cliente: redução dos custos de produção e aumento da qualidade do aço; controle sistematizado da qualidade do banho com análises constante quanto às suas características químicas; monitoramento da matéria-prima do banho, com controle das normas de pureza específicas do processo; monitoramento dos resultados da deposição, com simulação e análises em laboratório através de ensaio em “Célula de Hull”; monitoramento dos os parâmetros de processo a cada hora, durante todo o seu decorrer (120 horas, geralmente); submissão de todas as camadas eletrodepositadas a rigorosos testes de chama e ultrassom em toda a sua extensão; rigidez no tratamento do deslocamento (maior rigor que o padrão japonês).

A Magnesita mantém seu foco na produção de cada cliente, buscando soluções e tecnologias que promovam o aperfeiçoamento constante dos contratos e a fidelização, para transformar satisfação em resultados. Conta também com profissionais especializados em trabalhos para condicionamento de escórias e desenvolvimento de modelos termodinâmicos com previsão de reações e cálculo de cargas em processos siderúrgicos. Esse trabalho contribui para a redução de custos de processo e do consumo de energia, além de aumento da eficiência operacional dos clientes.

Na reciclagem de refratários integrada às soluções e demandas ambientais e sociais, a Magnesita investe em pesquisa de tecnologias sustentáveis e desenvolvimento de metodologias inovadoras de gestão, logística e processos para promover a destinação adequada dos refratários após seu uso. Além disso, assegura a reciclagem dos mesmos, de forma a agregar valor ao contrato de fornecimento e à aplicação desses produtos, preservando a tecnologia, a qualidade e a segurança, além de minimizar os impactos ambientais e aumentar a sustentabilidade da cadeia produtiva.

Para proporcionar uma destinação adequada aos coprodutos refratários, a empresa investiu em duas unidades fabris para seu processamento, com capacidade de produção atual de 5.700 toneladas ao mês. A diversidade de produtos refratários utilizados em uma usina siderúrgica demanda um rígido controle das etapas de desmonte, segregação, embalagem, identificação, transporte, processo e o consumo do reprocessado refratário. Trata-se de um projeto de sucesso que é consequência da parceria entre a Magnesita e seus clientes.

4.2. Relacionamento com os clientes e serviço de logística

A Magnesita possui um centro de pesquisa onde o processo de desenvolvimento de novos produtos tem início. Assistentes técnicos e vendedores mantêm constante envolvimento com essa equipe para oferecer um portfólio de produtos de desempenho diferenciado. Fortemente alinhada à filosofia da empresa, a equipe da Magnesita conta com mais de cem profissionais em seus centros de pesquisa no Brasil, Argentina, Estados Unidos, Europa e Ásia. Isso garante a agilidade para desenvolver novos produtos que atendam às necessidades regionais, com foco nas demandas específicas de cada cliente. A empresa dispõe de uma estrutura operacional avançada, que a consolida como a principal fornecedora de soluções globais em refratários para a indústria.

A Magnesita possui uma equipe de assistência técnica que trabalha continuamente na análise dos processos, visando especificar produtos de alta performance adequados às condições operacionais de cada cliente, contribuindo para a redução do consumo específico de refratários, o aumento da produtividade e a maior disponibilidade dos equipamentos. Com a implantação de modelos de *contrato por performance* (CPP), o departamento de assistência técnica atua de forma constante para alcançar os resultados programados.

Com o atendimento externo ao cliente, a empresa consegue ter uma parceria mais forte e, com isso, as oportunidades de mercado abrem-se com as inovações e sugestões. O objetivo é viabilizar soluções customizadas, de acordo com a estrutura operacional de cada cliente, a partir da elaboração de projetos de revestimentos, desenvolvimento de equipamentos mecânicos para controle de fluxo e aplicação de refratários e simulações através do uso de ferramentas de análises numéricas com elementos finitos, principalmente nas áreas termoestruturais e fluidodinâmicas. Como suporte à assistência técnica, os clientes também dispõem de um grupo de especialistas nos diversos segmentos de atuação da empresa (redução, aciaria integrada, aplicação refratária, mini-mills, entre outros).

4.3. Problemas no relacionamento com os clientes e na logística de distribuição

Listamos os problemas principais referente à logística de distribuição e atendimento ao cliente final observados nesta pesquisa junto à Magnesita:

- falta de estoque: o atendimento imediato ao cliente quase sempre fica pendente devido à falta de informação para os responsáveis dos setores – o representante

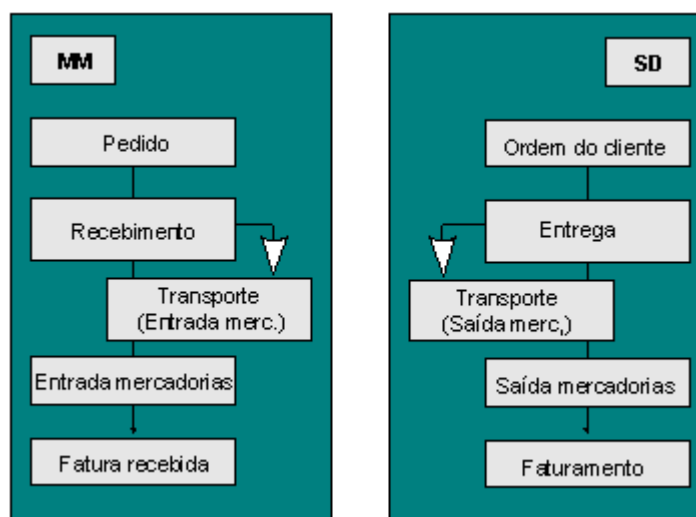
externo, que fica na empresa do cliente, acaba não passando em tempo hábil a necessidade;

- estoque excessivo: devido a divergências de informações no sistema - que não era integrado -, o Planejamento de Recursos de Manufatura MRP era rodado com quantidades erradas a serem solicitadas, o que gerava alto estoque na empresa, sem demanda;
- qualificação de fornecedores: nem sempre o prazo determinado era atendido na compra com fornecedores, o que gerava retrabalho e atraso do serviço final ao cliente;
- falta de transporte: apesar de o produto ficar pronto no tempo determinado, havia falta de informação por parte dos responsáveis pelo despacho, ficando pendente a contratação do transporte no dia e havendo, como resultado, atraso na entrega da mercadoria.

4.4. Módulo SD do SAP

O transporte é um elemento essencial na cadeia logística, afetando entrada e saída de mercadorias. Uma organização e uma administração eficazes do transporte garantem o envio e o recebimento pontual de mercadorias, e seus custos têm função essencial no cálculo do preço de um produto.

É possível utilizar as funções de transporte do sistema SAP para planejar e processar transportes de entrada na administração de materiais com base em pedidos e avisos de entrega e transportes de saída em vendas e distribuição com base em ordens do cliente e remessa.



No sistema em questão, a organização e a administração do transporte baseiam-se no documento de transporte, que facilita o fluxo de informações do expedidor para o cliente ou para quaisquer fornecedores de serviços envolvidos na transação comercial. Ele contém funções essenciais: organização e processamento para transporte, cálculo de custos de frete, liquidação de custos de frete, cálculo de custos de frete para clientes individuais, faturamento de frete de cliente, seleção de fornecedor de serviços, administração de veículos e utilitários, acompanhamento e supervisão de transportes, administração de custos de frete. Essas funções podem gerenciar a organização e a administração de transportes de entrada e saída. É possível controlar e supervisionar todo o processo, desde a etapa de planejamento da saída de mercadorias no local de expedição (para transporte de saída) ou do fornecedor (para transporte de entrada) até a entrada de mercadorias no cliente ou no centro.

Outras funções disponíveis são cálculo de custos de frete e liquidação com o fornecedor de serviços, transferência para a contabilidade, criação de nota de crédito e revisão de faturas. Essa documentação descreve os procedimentos aplicáveis ao processamento de transporte de saída. A menos que seja especificado o contrário, as informações apresentadas aqui também são aplicáveis ao processamento do transporte de entrada. Quando necessário, serão citadas as diferenças entre os dois¹.

¹ Para informações sobre a criação e o processamento de transportes de entrada, vide seção “Confirmações na documentação de Compras” (SD-PUR) da Biblioteca R/3 - Banco de Dados do software;

Por meio do CRM, é possível efetuar a organização e o processamento para transporte através de uma nova unidade organizacional, o local de organização do transporte, que consiste em um grupo de empregados responsável pela organização da administração dessa atividade. Cada transporte é atribuído a um local de organização específico, para planejamento e processamento. Para permitir a execução das funções de transporte, é necessário definir os diversos locais de organização utilizados na organização, no *customizing* de estrutura do empreendimento, o que permite também atender às necessidades específicas da sociedade, como, por exemplo, localização geográfica ou modo de transporte.

O local de organização do transporte é atribuído a uma empresa, mas permanece independente de quaisquer outras unidades organizacionais. Não é necessário atribuí-lo, mas o cálculo e a liquidação dos custos exigem essa atribuição. A compensação interna entre empresas (uma é responsável pela administração de transportes para todas as outras da firma, por exemplo) ainda não está disponível, e tais custos devem ser entrados manualmente nos *ledgers* da contabilidade financeira.

Se os transportes utilizarem mais de um modo, convém criar uma cadeia de transporte. Como existirá um documento de transporte separado para cada modo de transporte, é possível atualizar mensagens, textos, *status* e outros elementos separadamente.

As informações contidas no documento de transporte são: veículo de transporte, fornecedores de serviço, data, *status*, *status* da cotação, itinerário, textos, saída, produto perigoso, características.

Os veículos de transporte necessários são refletidos no sistema como uma unidade comercial, que contém informações sobre massa e volume líquido, além do peso da unidade comercial embalada. Também contém informações sobre o país que fornece o veículo, detalhes sobre o motorista e a duração do transporte. As unidades comerciais já criadas para os itens de remessa são copiadas para o documento de transporte, onde podem ser embaladas posteriormente, se necessário. Os itens da remessa não embalados ou com embalagem parcial podem ser incluídos nos documentos de transporte.

As informações sobre os fornecedores de serviços (como agentes de frete ou fiscais alfandegários) podem ser gravadas no nível do cabeçalho ou da etapa do documento de transporte. Já o tempo necessário para organizar e efetuar as diversas atividades de transporte é gravado como datas planejadas e reais no documento, podendo-se utilizar essas informações para fins de supervisão e análise. Uma vez concluídas as atividades de planejamento, é possível definir o *status* planejado, após o qual não é possível executar atividades de planejamento para esse documento de transporte (como remover remessas do documento ou

deslocar remessas dentro do documento). A determinação de trajetos é efetuada automaticamente. A seção “perfis” permite definir as atividades a serem executadas ao se definir o *status*. Um ícone de semáforo indica o *status* global do documento de transporte: vermelho para organização do transporte concluída, amarelo para carregamento no centro iniciado ou concluído, verde para transporte processado e a caminho do destino e nenhum semáforo quando não há atividade de planejamento executada. O *status* da cotação descreve o *status* atual de um transporte em relação às negociações com um agente de frete pela Internet.

Quanto ao itinerário, se este e o agente de frete são os mesmos em todas as remessas, eles são copiados das remessas para o documento quando o *status* planejado é definido. Restrições específicas do país em relação ao peso total do transporte em um determinado itinerário necessitam da gravação da restrição já no nível do itinerário. Se o peso total admissível for excedido durante a atribuição de remessa ao transporte, o sistema emitirá uma mensagem de aviso e o transporte poderá ser modificado de forma adequada. Os campos são exibidos na tela de planejamento.

É possível entrar informações adicionais para facilitar a execução do processo de transporte, como texto no cabeçalho. Elas podem ser acessadas por todos os parceiros de negócios envolvidos no processo. Os tipos de texto são definidos no *customizing* e atribuídos a processos de determinação de texto no tipo de documento de transporte.

O processamento de saída é executado exatamente como nas outras áreas do módulo vendas e distribuição, por meio da técnica de condições. Os tipos de mensagem definidos no *customizing* para os quais foram criados registros de condições aparecem no documento. O tipo de saída ALTR foi definido para transporte no sistema R/3 *standard*, mas é possível modificá-lo para atender a necessidades específicas.

Para obedecer às necessidades legais em relação ao transporte de produtos perigosos, é importante verificar no documento se o transporte de produtos perigosos é realmente permitido. Executam-se diferentes controles de produtos perigosos, automaticamente ou por meio de solicitação manual, evitando-se que remessas ou documentos deixem a empresa quando não estiverem adequados ao transporte, conforme a regulamentação de produtos perigosos.

4.5. Processo de implantação do modulo SAP

Antes de implantar o CRM, é fundamental que a empresa possua um banco de dados altamente confiável e atualizado. Portanto, a atividade inicial desta pesquisa foi a manutenção

no cadastro dos clientes escolhidos para o projeto piloto do programa CRM. Como a empresa possui muitos clientes cadastrados, fazer a manutenção de todos estaria fora do prazo de implantação do programa. Por isso, foram escolhidos os cinquenta clientes com a maior movimentação financeira nos últimos doze meses para compor o projeto.

A primeira manutenção foi realizada nos códigos dos endereços. Cada cliente possui pelo menos um código cadastrado - nesse caso, o endereço de faturamento e entrega é o mesmo que o de cobrança. Caso haja outra unidade de negócio, será aberto um novo cadastro com um código diferente para futuros serviços ou compra de peças, o que permite faturar para a localidade de destino.

A manutenção dos endereços foi realizada através de contatos telefônicos para saber as unidades operantes, as temporariamente inoperantes e as definitivamente desativadas. Aproveitando a oportunidade, foi padronizada no sistema a forma de se cadastrar os endereços.

Com o cadastro mais exato, a próxima etapa foi a atualização dos contatos. Também por telefone, foram obtidos nome completo de todas as pessoas que se relacionam à Magnesita, número de telefone comercial, número do celular, e-mail, cargo e em que unidade trabalha. As informações foram inseridas no sistema, inclusive a área de influência na tomada de decisão de cada contato (peças, máquinas, serviços, financeiro, etc.).

O objetivo principal do programa na empresa foi atuar como elo entre os coordenadores do programa e a equipe de vendas interna. Após uma etapa aprofundada de treinamentos e no decorrer da utilização do SAP, foi possível assimilar dúvidas e dificuldades, levando-as ao conhecimento da coordenação e retornando-as aos vendedores com os devidos esclarecimentos. Diante disso, foram desenvolvidas algumas estratégias.

Objetivando manter a equipe de vendas atualizada sobre as novidades do programa CRM na empresa e sanar dúvidas coletivas, foi criado um mini treinamento chamado “aula de CRM”. Estipulou-se reunião semanal para uma conversa informal sobre determinado tema relacionado ao CRM. A participação nas reuniões não era obrigatória, mas as aulas tiveram em média a presença de quatro vendedores.

Além disso, eram efetuadas visitas periódicas às estações de trabalho de toda a área de vendas interna, buscando um acompanhamento mais próximo das manutenções que cada vendedor realizava no SAP. Durante essas visitas, eram colhidas e, na medida do possível, esclarecidas as dúvidas do vendedor sobre criação de atividades no programa, inserção de oportunidades, além de manutenção no cadastro de contas (clientes), contatos e equipamentos.

4.5.1 Aplicação do questionário de avaliação

O foco desta pesquisa foi também identificar a visão dos vendedores sobre a importância de haver um vendedor de peças e serviços participando da equipe piloto no projeto CRM, de forma a colaborar no aprendizado do uso de ferramentas para a melhora do relacionamento com os clientes.

Um total de doze vendedores participou da pesquisa, respondendo o questionário sem nenhum transtorno. Quanto à gerência, a recepção do trabalho foi também satisfatória, e foi possível perceber bastante interesse e colaboração.

Apesar de oito dos doze vendedores atuarem na função há mais de cinco anos, ficou evidenciado no Gráfico 1 que a grande maioria nunca tinha ouvido falar do CRM antes da Magnesita optar pela implantação do programa. Esse fato remete a dois pontos. Um deles é a ausência de interesse dos vendedores em buscar conhecimentos científicos para o aperfeiçoamento no exercício das atividades de sua profissão. O outro é o fato de, até então, a empresa não ter percebido a importância do uso de uma tecnologia avançada para melhorar o relacionamento entre seu profissional de vendas e o cliente. Por se tratar de uma empresa exclusivamente comercial, uma demora maior poderia acarretar em danos irreversíveis para a organização.

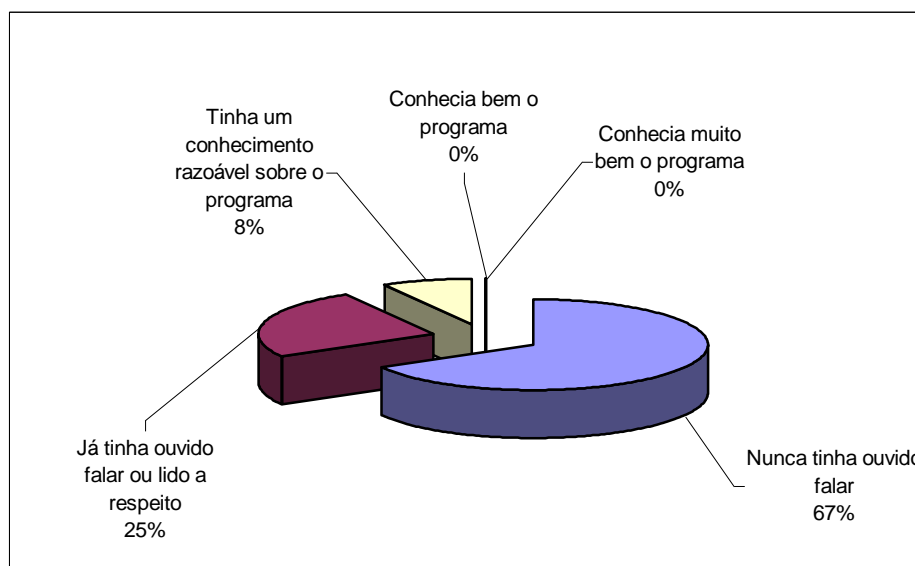


GRÁFICO 1. Conhecimento dos vendedores até a implantação do CRM
FONTE: MAGNESITA S/A, 2011.

Analisando o Gráfico 2, pode-se visualizar que 100% dos vendedores consideram que um bom relacionamento com o cliente influencia bem ou completamente as negociações comerciais. Conclui-se que o profissional de vendas da Magnesita já priorizava um bom

relacionamento, mas desconhecia o uso de ferramentas e tecnologias para ajudá-lo, orientando-se somente por sua experiência dentro da função.

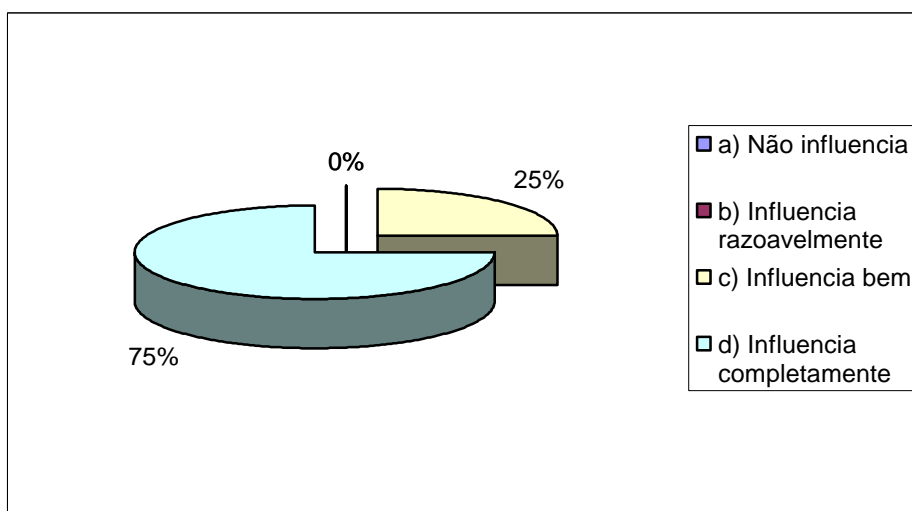


GRÁFICO 2. Opinião dos vendedores sobre relacionamento
 FONTE: MAGNESITA S/A, 2011.

A implantação do CRM na Magnesita trouxe grande expectativa dos vendedores quanto ao relacionamento entre a empresa e o cliente, conforme podemos perceber observando a Tabela 1.

Tabela 1. Expectativas dos vendedores quanto ao CRM

Opções	Respostas	Percentual
Não contribuirá em nada	0	0%
Contribuirá razoavelmente	1	8%
Contribuirá muito	6	50%
Será fundamental	5	42%
Total	12	100%

FONTE: MAGNESITA S/A, 2011.

Essa expectativa pode ser comprovada observando-se o resultado do Gráfico 3, em que 92% dos vendedores dizem que já possuem bom conhecimento das filosofias do CRM.

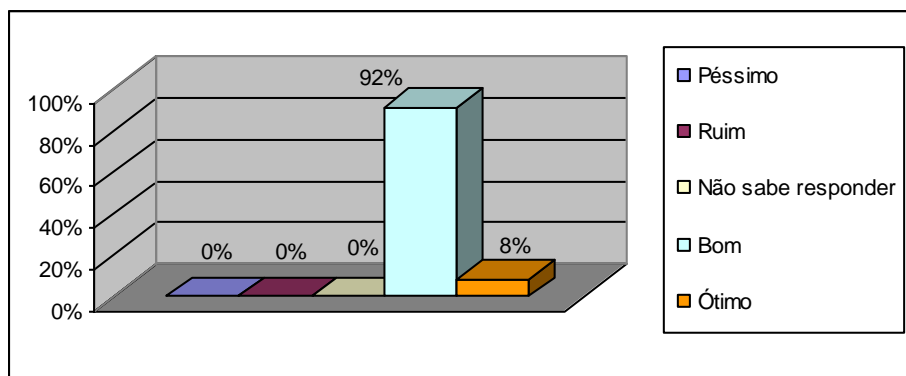


GRÁFICO 3. Conhecimento atual dos vendedores sobre CRM

FONTE: MAGNESITA S/A, 2011.

Outra informação que comprova a expectativa dos vendedores são as respostas sobre a regularidade da utilização do SAP: a grande maioria disse que sua utilização é frequente, como mostra o Gráfico 4.

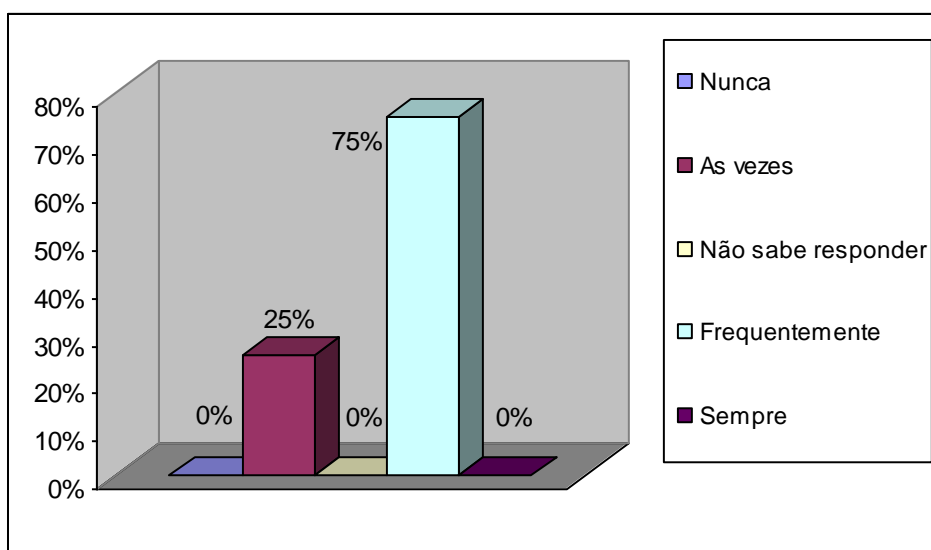


GRÁFICO 4. Frequência na utilização do SAP pelos vendedores

FONTE: MAGNESITA S/A, 2011.

Apesar da constante utilização do sistema e da auto-avaliação dos vendedores quanto ao conhecimento do CRM, um fato que merece atenção é a percepção dos mesmos quanto à utilização dos recursos que o *software* oferece, como mostra o Gráfico 5.

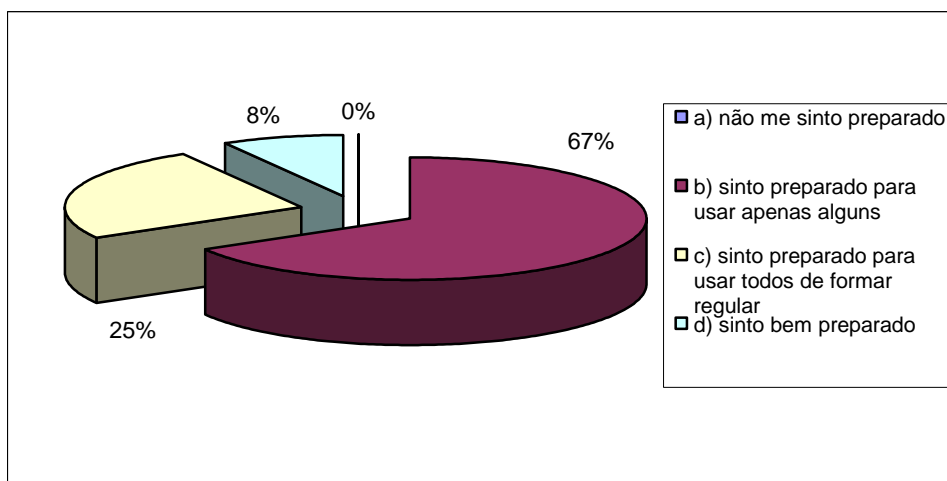


GRÁFICO 5. Sentimento dos vendedores quanto aos recursos do SAP
 FONTE: MAGNESITA S/A, 2011.

O fato de grande parte dos vendedores se sentir preparado para usar apenas alguns recursos que o sistema disponibiliza significa que os treinamentos terão que ser intensificados, de maneira gradativa e contínua.

Para que o processo de aprendizagem tenha resultado satisfatório, principalmente tratando-se de uma questão importante como o relacionamento, é fundamental ainda que as informações, tanto externa quanto internamente, seja compartilhado na empresa. De acordo com a metade dos entrevistados, esse compartilhamento acontece na Magnesita de forma apenas regular, conforme a Tabela 2.

Opções	Respostas	Percentual
Péssimo	0	0%
Ruim	1	8%
Regular	6	50%
Bom	4	33%
Ótimo	1	8%
Total	12	100%

TABELA 2. Compartilhamento de informações segundo vendedores
 FONTE: MAGNESITA S/A, 2011.

Outra questão apontada pelos vendedores é a dificuldade de obterem suporte na utilização das ferramentas disponibilizadas para a melhoria do relacionamento, como evidencia o Gráfico 6.

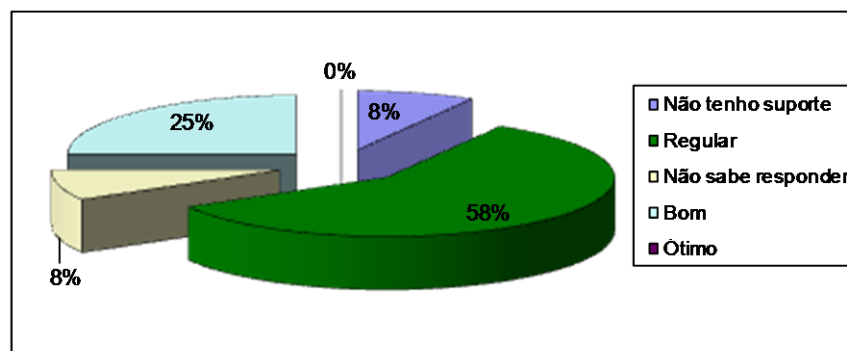


Gráfico 6. Suporte recebido na utilização das ferramentas do CRM
 FONTE: MAGNESITA S/A, 2011.

A falta de compartilhamento de informações na empresa e a dificuldade em obter suporte justificam a opinião dos vendedores sobre a importância da participação de um funcionário da área de peças e serviços na equipe piloto do CRM. Como mostra o Gráfico 7, 83% dos entrevistados julgam tal participação importante ou indispensável.

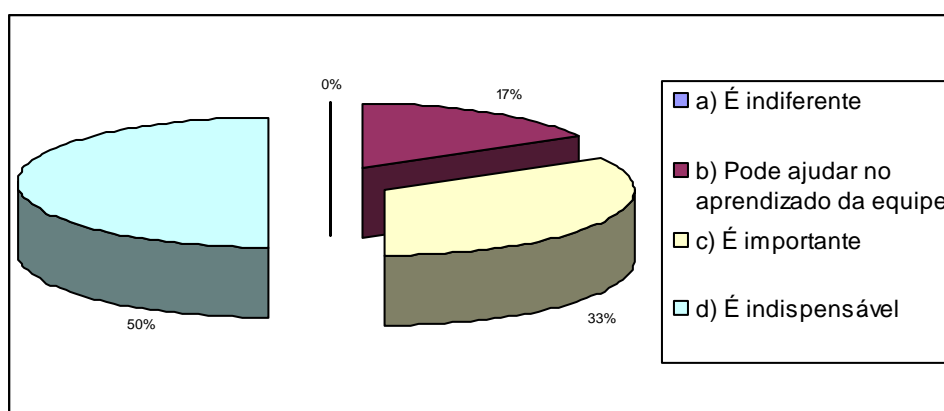


GRÁFICO 7. Opinião dos vendedores sobre o estagiário do CRM
 FONTE: MAGNESITA S/A, 2011.

A percepção dos vendedores é também a comprovação de que o objetivo geral é um estímulo para que todos continuem atuando como um multiplicador dos conhecimentos, que serão fundamentais para a melhoria do relacionamento entre o profissional de vendas da empresa e seus clientes.

4.6. Melhorias e as dificuldades com a implantação do CRM

Com a implantação do CRM e a ferramenta do módulo SD do SAP, juntamente com o treinamento e o acompanhamento dos usuários, as informações ficaram centralizadas em um

único banco de dados, no qual qualquer usuário pode ter acesso real a todas as informações do cliente e, assim, manter o atendimento conforme suas necessidades e prazos, reduzindo custos e conseguindo chegar a maior satisfação e confiabilidade. Relatórios gerenciais e quadros de gestão à vista são pontos fortes para uma administração mais equilibrada e com foco no lucro final.

Quanto ao treinamento e à capacitação dos profissionais, foi verificada uma dificuldade muito grande quanto ao sistema, que creditamos especialmente ao fato de o mesmo quebrar paradigmas. Porém, com treinamento, orientação e acompanhamento constantes, os profissionais foram aceitando e, até mesmo com as críticas, foram moldando o sistema para a necessidade real da empresa, o que hoje garante a satisfação, a facilidade e a agilidade.

O processo de controle de estoque acontecia totalmente sem direcionamento de locais e pessoas designando produtos nas prateleiras e corredores. Com o sistema integrado, conseguiu-se um alinhamento de estoque, gerando menos custo e mais espaço no armazém, além de um atendimento dentro do prazo e de confiabilidade quanto a todas as peças que entram e saem do depósito.

No que tange à qualificação de fornecedores, com a implantação do sistema ficou fácil gerar relatórios com dados de não conformidades para serem analisados de perto, permitindo soluções mais rápidas junto à engenharia. Mensalmente, os fornecedores são chamados à empresa para uma apresentação dos dados e problemas que devem ser sanados. Se recebe mais de três advertências, o fornecedor fica bloqueado para retrabalhar o serviço até que acerte definitivamente as pendências. Assim, os prazos de atendimento ao cliente final não ficam comprometidos devido a erros de terceiros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência do pesquisador na área em que foi desenvolvido o estudo contribuiu muito para o andamento das atividades. A pesquisa foi também uma oportunidade ímpar para a empresa, pois anteriormente o trabalho junto aos vendedores de peças e serviços era realizado sem uma visão sistêmica da organização e de seu papel no mercado.

A necessidade de contribuir para o aprendizado da equipe de vendas motivou o aprofundamento nas técnicas da logística e distribuição no grupo piloto, que atua como multiplicador do programa, objetivo principal deste trabalho. Os resultados alcançados foram bastante satisfatórios, uma vez que hoje todos os vendedores estão cientes dos conceitos do CRM e convencidos de que a aplicação de suas ferramentas contribuirá de maneira significativa para o relacionamento com o cliente.

Após meses de estudos, análises e acompanhamento das mudanças na empresa através da implantação do CRM junto ao sistema SAP, foi sugerido um programa de aprendizado contínuo, com treinamentos específicos, como informática básica (*Windows, Word, Excel*), inglês fundamental e técnico e técnicas de auto-desenvolvimento, de forma a atender com maior satisfação e transparência os clientes externos e internos. Foi observado que alguns vendedores, apesar de terem enorme conhecimento prático na área, apresentam dificuldades em aplicar os recursos tecnológicos para facilitar suas operações do cotidiano.

Mudanças importantes ocorrem também no comportamento dos compradores. O cliente que reclama é, na maioria das vezes, gerente ou proprietário de uma loja ou atacado. Além de fazer as compras, geralmente também controla contas a pagar, contas a receber, bancos, pessoal e vendas. Assim como o vendedor, está sobrecarregado e sem tempo para oferecer um bom atendimento ao profissional de vendas, tratando-o muitas vezes com desatenção e indiferença. Com a implantação do CRM, a empresa terá uma linha de trabalho uniforme, com informações centralizadas e foco em um único objetivo, que é atender o cliente final com excelência e satisfação, buscando a fidelização.

Com o processo de mudança sistêmica e no comportamento das pessoas, a empresa tem muito a ganhar em curto e médio prazo, pois o investimento em treinamentos e capacitação profissional leva os profissionais a ter outra visão da organização, como reconhecendo e valorizando seus funcionários, buscando crescer no mercado com uma equipe sólida.

O lucro esperado da empresa também fica cada vez mais fácil de se mensurar quando o sistema integrado e o CRM permitem o acesso fácil a informações através de relatórios gerenciais. Esses dados, aliados à análise pela controladoria, conseguem oferecer mais clareza dos problemas e estreitar os prejuízos e os investimentos não rentáveis para a organização.

A logística de distribuição mais alinhada consegue gerar estoques em um ponto ótimo, visando reduzir custo de peças sem demanda e atender o cliente com o *just in time*, o que se traduz em uma rentabilidade maior e um giro financeiro para futuros investimentos em novas alternativas e soluções para atendimento do mercado. Com a inclusão de um representante externo dentro de cada usina, cimenteira e outras empresas de grande porte, a facilidade de ganho de serviço é muito maior e surge uma abertura para negociações de novos preços e ofertas de produtos e serviços.

Um ponto positivo é a negociação de inserção de produtos refratários e serviço de manutenção preventiva para usinas, em que o ganho final fica reservado à relação de porcentagem sobre a vazão de aço do cliente. Assim, a Magnesita é responsável por deixar a disponibilidade dos equipamentos em alta, pois quanto maior a vazão de aço, maior será seu ganho. Essa é uma das negociações fechadas entre cliente e Magnesita por intermédio do CRM.

Marketing de relacionamento é uma relação de mão dupla. Focando no cliente, a empresa consegue manter excelência no atendimento e qualidade, fazer novas prospecções no mercado para aumento da lucratividade e manter uma estabilidade e a marca na mente do consumidor.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. São Paulo: Bookman, 2001. 532p.

BARROSO, E. Q. **Estudo do fluxo logístico de informações para análise e validação do programa operativo de produção de veículos (POP)**: um estudo de caso na Fiat Automóveis. 2001. 151 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis – Universidade Federal de Santa Catarina.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000.

CARTHY, E.; PERREAULT, W. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. Rio de Janeiro: Pioneira, 1997.

COSTA, A. R.; TALARICO, E. G. **Marketing promocional**: descobrindo os segredos do mercado. São Paulo: Atlas, 1996.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. E; MINIARDI, P. W. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000

FARAH JUNIOR, M. Os desafios da logística e os Centros de Distribuição Física. **Revista FAE BUSINESS**. 2002. Disponível em <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n2_junho_2002/gestao5_os_desafios_da_logistica_e_os_centros.pdf>. Acesso em: 16/10/2011.

FERREL, O.C. *et al.* **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

KAPOOR, S. K.; KANSAL, P. **Basics of distribution management**: a logistical approach. New Delhi: Prentice Hall, 2004.

KLOTTER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

Lima, S. M. V.; Bressan, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA; S. M. V. (Ed.), **Mudança organizacional**: teoria e gestão. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p. 17-63.

MARINS, L. **Treinar a sua equipe**: o segredo do bom gerente de vendas. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/pp17.html>>. Acesso em: 25 ago. 2011.

MARKETING DE RELACIONAMENTO. 2010. Disponível em: <<http://marcio-abr.sites.uol.com.br/>>. Acesso em: 25 ago. 2011.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PEPPERS, D; ROGERS, M. **CRM: Series marketing 1 to 1**. São Paulo: Makron Books, 2001.

SCHUTTE, H. *et al.* **Dominando o marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento**: after marketing, como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.