

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA E DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES (GRC) : ESTUDO DE
CASO EM UMA INDÚSTRIA CIMENTEIRA**

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2004

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA E DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES (GRC) : ESTUDO DE
CASO EM UMA INDÚSTRIA CIMENTEIRA**

VANESSA MARTINS DE REZENDE

ORIENTADOR: PROF. DR. NIVALDO LEMOS COPPINI

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2004

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES (GRC) : ESTUDO DE
CASO EM UMA INDÚSTRIA CIMENTEIRA**

VANESSA MARTINS DE REZENDE

Dissertação de Mestrado defendida, em 22 de Dezembro de 2004, pela Banca
Examinadora constituída pelos Professores:

Prof. Dr. Nivaldo Lemos Coppini

UNIMEP

Prof. Dra. Maria Cristina A Batocchio

São Marcos

Prof. Dra. Nádia Kassouf Pizzinatto

UNIMEP

À

Deus e a Minha Família

Especialmente aos meus pais Benedito (*in memorium*) e Laura

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e posterior ao professor Nivaldo Lemos Coppini pela orientação, compreensão e Incentivo dispensado ao desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores Fernando, Nádia, Rosângela, Silvio, Felipe, pela dedicação e apoio durante as disciplinas.

A minha mãe e meus irmãos pelo apoio incondicional em todos os momentos.

As pessoas da empresa que contribuíram diretamente ou indiretamente para o resultado deste trabalho.

À Secretaria da Pós-Praduação da FEMP, pelo apoio, e principalmente, pela amizade demonstrada pela secretária e bolsistas, Marta, Flávia e Daniele.

À Biblioteca da Unimep, pelo apoio e principalmente a Suzete.

Mostrai, Senhor, o caminho de vossas leis, para que eu nele permaneça com fidelidade. Ensinai-me a observar a vossa lei e a guardá-la de todo o coração. Conduzi-me pelas sendas de vossas leis, porque nelas estão minhas delícias. Inclina-me o coração às vossas ordens e não para a avareza. Não permitais que meus olhos vejam a vaidade, fazei-me viver em vossos caminhos. Cumpri a promessa para com vosso servo, que fizestes àqueles que vos temem. Afastai de mim a vergonha que receio, pois são agradáveis os vossos decretos. Anseio pelos vossos preceitos; daí-me que viva segundo vossa justiça

Salmo 118 – Bíblia Sagrada

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	III
LISTA DE QUADROS	IV
LISTA DE FIGURAS	V
LISTA DE TABELAS	VI
RESUMO	VII
ABSTRACT.....	VIII
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. DESCRIÇÃO DO TRABALHO.....	1
1.2. JUSTIFICATIVAS	3
1.3. OBJETIVOS	4
1.4. VISÃO GERAL DO TRABALHO	5
2. QUADRO CONCEITUAL DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	6
2.1. MUDANÇA DE FOCO NO MARKETING	6
2.2. PROCESSO EVOLUTIVO DO MARKETING, MARKETING DE RELACIONAMENTO	11
2.3. MARKETING INDUSTRIAL	17
2.4. DEFINIÇÃO DE GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	18
2.5. IMPLANTAÇÃO DA GRC.....	22
2.6. UTILIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO GERENCIAMENTO COM O CLIENTE.....	25
2.5.1. ESTRUTURA DE UM SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	27
2.5.2. A UTILIZAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GRC	28
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	38
3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA	39
4. A INDÚSTRIA CIMENTEIRA	42
4.1. A ORIGEM DO CIMENTO	42
4.2. MERCADO DE CIMENTO.....	43
4.2.1. PANORAMA DE MERCADO.....	43
4.2.2. ESTRUTURA DE MERCADO MUNDIAL.....	44
4.2.3. MERCADO NACIONAL.....	46
4.2.4. ESTRUTURA DE MERCADO NACIONAL	46
4.3. AS DEZ MAIORES INDÚSTRIAS CIMENTEIRAS COM ATUAÇÃO NACIONAL	49
4.3.1. GRUPO VOTORANTIM.....	50
4.3.2. GRUPO JOÃO SANTOS	51
4.3.3. GRUPO CIMPOR	52
4.3.4. GRUPO HOLCIM	52
4.3.5. GRUPO CAMARGO CORRÊA.....	53
4.3.6. GRUPO LAFARGE	53

4.3.7.	GRUPO CP CIMENTOS	55
4.3.8.	GRUPO ITAMBÉ	55
4.3.9.	GRUPO SOEICOM	56
4.3.10.	GRUPO CIPLAN	56
4.3.	A EVOLUÇÃO DO ATENDIMENTO NO MERCADO CEMENTEIRO	57
5.	ESTUDO DE CASO.....	59
5.1.	A EMPRESA	59
5.1.1.	A ESTRUTURA DA EMPRESA, ANTES DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA GRC	59
5.2.	PROCESSO ANTERIOR A IMPLANTAÇÃO DA GRC	61
5.2.1.	CONTRATAÇÃO DA EMPRESA DE CONSULTORIA	62
5.2.2.	DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO DE MARKETING INDUSTRIAL	64
5.2.3.	CRIAÇÃO DE GRUPOS DE DISCUSSÃO	64
5.2.5.	SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES.....	66
5.3.	MAPEAMENTO DAS NECESSIDADES DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E AÇÕES DE MARKETING DESENVOLVIDAS	69
5.4.	PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA GRC	71
5.4.1.	PRIMEIRA ETAPA	72
5.4.2.	SEGUNDA ETAPA.....	73
5.4.3.	IMPLANTAÇÃO DA CAC	74
5.4.4.	IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DA GRC.....	76
6.	CONCLUSÃO	79
	BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAC	<i>Call Center</i> – Central de Atendimento ao Cliente
<i>Chat</i>	Conversa por meio eletrônico
CIC	Centro de Interação com os Clientes
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DNPM	Departamento Nacional de Produção Mineral
E-CRM	<i>Eletronic - Customer Relationship Management</i>
<i>E-mail</i>	<i>Eletronic mail</i> – correio eletrônico
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
GRC	Gestão de Relacionamento com o Cliente
IP	<i>Internet Protocol</i> – Protocolo da Internet
MT	Milhares de Toneladas
PRM	Gerenciamento de Relacionamento de Parcerias
SNIC	Sindicato Nacional da Indústria Cimenteira no Brasil
t	Toneladas
VoIP	<i>Voice Over Internet Protocol</i> – Voz Sobre o Protocolo da Internet
<i>Web</i>	conhecida em inglês como teia eletrônica a Web representa uma gama de informações espalhada pelo mundo, baseada em computadores interligados, denominados servidores da Web.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – VARIÁVEIS DE DIFERENCIAÇÃO.....	10
QUADRO 2 – O CICLO DO PROCESSO DE GRC.....	22
QUADRO 3 – SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING.....	26
QUADRO 4 – REPRESENTAÇÃO SIMPLIFICADA DE UM SISTEMA DE BANCO DE DADOS.....	29
QUADRO 5 – COMPONENTES DE UM DATA WAREHOUSE.....	35
QUADRO 6 – ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO DE UM SISTEMA DE CAC.....	76

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PLANEJANDO O MARKETING DE RELACIONAMENTO	15
FIGURA 2 – REPRESENTAÇÃO DATAMINING E DATA WAREHOUSE	36
FIGURA 3 – DESPACHO NACIONAL POR ESTADOS	48
FIGURA 4 – PRODUÇÃO DE CIMENTO EM TONELADAS	49
FIGURA 5 – DESPACHO POR GRUPO.....	50
FIGURA 6 – DISTRIBUIÇÃO FATURAMENTO LAFARGE	54

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – AS MAIORES CIMENTEIRAS DO MUNDO.....	45
TABELA 2 – DISTRIBUIÇÃO DE CIMENTO POR CANAIS DESPACHO NACIONAL POR ESTADO.....	69

REZENDE, Vanessa Martins. ***Gestão de Relacionamento com os Clientes (GRC) : Estudo de Caso em uma indústria cimenteira.*** 2004. 104 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo principal estudar o processo de implantação da GRC (Gestão de Relacionamento com o Cliente), do original em inglês CRM – Customer Relationship Management, tomando por base uma indústria cimenteira no Brasil. A GRC é cada vez mais uma estratégia de mercado adotada pelas empresas, no intuito de manter ou aumentar a participação no mercado em que atuam. No capítulo dois é apresentado um quadro conceitual de Gestão de Relacionamento, enfocando os conceitos utilizados no mercado em geral, baseando-se na situação específica do mercado a ser analisado. Os debates sobre a Gestão de Relacionamento com o Cliente baseiam-se em preceitos básicos: como atender/relacionar-se bem com o cliente mantendo o foco no que tange a retorno sobre o investimento; divisão de mercados em canais de distribuição do produto, para melhor entendimento do mercado de atuação. Incluem-se outros componentes conceituais neste trabalho, tais como, segmentação, sistemas de informação, canais de comunicação, com a conseqüente avaliação do impacto destas ferramentas na Gestão de Relacionamento com o Cliente. Em relação ao mercado cimenteiro, conceitua-se tal mercado e suas participações em nível nacional e internacional.

PALAVRAS-CHAVE: Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente, Mercado Cimenteiro, Tecnologia da Informação.

REZENDE, Vanessa Martins. ***Gestão de Relacionamento com os Clientes (GRC): Estudo de Caso em uma indústria cimenteira.*** 2004. 104 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

Customer Relationship Management: Study of Case in an cement industry

ABSTRACT

This work has for main objective to study of the implantation of CRM (Customer Relationship Management) in a cement company in Brazil. CRM is more and more a marketing strategy it adopts for the companies, in the intention of to maintain or to increase the participation in the market in that act. In chapter two it is presented an picture conceptual of Administration of Relationship, focuses the concepts used in the market in general, basing on the specific situation of the market to be analyzed. The debates on the Administration of Relationship with the Customer base on basic precepts: assisting and to relate if well with the customer maintaining the focus in what plays to return on the investment; division of markets in channels of distribution of the product, goes better understanding of the market of performance. Other conceptual components are included in this work, such as, segmentation, systems of information, communication channels, with the consequent evaluation of the impact of these tools in the Administration of Relationship with the Customer. In relation to the cement market, it is considered such market and your participations in national and international level.

KEYWORDS: CRM, Cement Market, Information Tecnology.

1. INTRODUÇÃO

1.1. DESCRIÇÃO DO TRABALHO

Na nova dimensão da economia a satisfação de um cliente representa o progresso ou o fracasso de uma estratégia de mercado. Assim, um dos principais objetivos das empresas é garantir que os clientes tenham bons produtos e serviços, com maior qualidade – que cada vez mais não é um diferencial, sendo considerado um fator decisivo para a entrada/permanência no mercado –, aperfeiçoamento/simplificação dos processos de trabalho da organização, estabelecimento de verificações periódicas do atendimento ao cliente e a própria busca do lucro com base na satisfação do cliente.

Para que uma empresa, no mercado atual, desenvolva suas atividades de maneira sustentável, é fundamental agregar serviços compatíveis à necessidade de seu alvo principal, o cliente.

Neste contexto, as empresas devem derrubar as barreiras que impedem serviços compatíveis com as necessidades de seus clientes. Portanto, os problemas gerados aos clientes devem ser resolvidos com máxima urgência e a postura ideal é que estes não ocorram.

É imprescindível que a alta administração elimine as barreiras que impedem seu pessoal de servir os clientes de forma eficaz e eficiente.

O produto de uma empresa pode ser de alta qualidade, obter certificados de qualidade reconhecidos mundialmente. Entretanto, caso a mesma não ofereça uma adequada operação logística, um atendimento comercial/financeiro/estrutural, de igual patamar, o produto em si não agrega valor ao consumidor. No estágio conjuntural que o mercado está, não agregar valor ao consumidor pode significar aniquilação da empresa.

Segundo Regis Mckenna (1999), as gerências das empresas devem ser dinâmicas, tendo por princípio básico que o marketing é um processo de aprendizagem contínua.

A função do marketing, a partir da revolução digital e do acirramento da competição entre as empresas, além de buscar novos canais é manter os clientes atuais não perdendo o enfoque da lucratividade.

A partir desta premissa o marketing passou do tradicional *one-to-many* (de um para muitos) para a concepção *one-to-one* (de um para um). Esta dimensão do marketing (denominada Marketing de Relacionamento), estabelece sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes. O resultado final do marketing de relacionamento é a construção de um patrimônio corporativo singular, denominado de rede de Marketing (Kotler, 2000).

No mercado da atualidade há um acirramento da competição mundial acompanhado da fortificação de grandes grupos transnacionais (formados basicamente através das fusões/aquisições). Neste contexto o cliente (*customers*), torna-se um ativo de extrema importância, fato este que ocasionou a priorização do conceito de foco no cliente. A estrutura das empresas (seus procedimentos, estrutura interna e externa) deve ser norteada com base neste preceito básico, buscando logicamente manter ou aumentar sua rentabilidade.

A empresa deve estar voltada à inteligência de relacionamento com o mercado, buscando utilizar seus recursos tecnológicos, estruturais e estratégicos de forma a atender seus clientes satisfatoriamente.

Dentro deste contexto a utilização da tecnologia da informação, dos *websites*, da mídia convencional (painéis, televisão, radio, revistas e jornais), no intuito de propiciar a comunicação entre o cliente e a empresa, visa ampliar a interação, melhoria nos serviços e agilidade no

atendimento, permitindo às empresas aprimorar cada vez mais seus processos organizacionais.

Visualizando uma nova dimensão de relacionamento com o cliente originou a concepção de *CRM (Customer Relationship Management)* ou Gestão de Relacionamento com o Cliente (GRC), que basicamente pode ser definida como “um conjunto abrangente de processos e tecnologias para a gestão das relações com os clientes atuais e potenciais” (Greenberg, 2001). Com base neste preceito são definidos programas computacionais específicos, que permitem a integração de dados dos clientes com outras áreas da empresa (interface com sistemas ERP – *Enterprise Resource Planning* – sistemas de integração de áreas da empresa)

1.2. JUSTIFICATIVAS

As empresas cimenteiras, no Brasil, até o ano de dois mil e dois, desenvolviam ações no sentido de tornar a qualidade do produto e sua respectiva eficiência, como diferenciais de mercado, sendo orientadas basicamente para a produção. Tal fato deve-se a própria condição do produto “carro chefe” nestas empresas – o cimento. O cimento é considerado um “*commodity*”, portanto o foco maior era atender com qualidade e ter disponibilidade de entrega do produto.

Entretanto, a trajetória das empresas demonstra claramente que o mercado está se tornando sensível no que diz respeito à Gestão de Relacionamento (identificação das necessidades dos clientes), buscando obter lealdade dos clientes, através de um processo de oferecimento de serviços como forma de diferenciar o produto “carro chefe” e os demais produtos envolvidos na área de construção civil (como argamassas, cales, concreto, rejuntas).

Na gestão da empresa moderna, o cliente é considerado o foco de toda e qualquer estratégia da empresa. Esta diretriz permite o fortalecimento da

orientação do marketing, baseada em quatro pilares: mercado alvo; necessidade dos clientes; marketing integrado; lucratividade.

Assim, as empresas devem buscar uma filosofia empresarial onde o marketing inverte o organograma das empresas, sendo que no topo da pirâmide devem constar os clientes.

Diante deste cenário o presente trabalho visa o processo de implantação do conceito GRC em uma empresa cimenteira no Brasil.

É importante sinalizar que existem muitos conceitos, metodologias e sistemas utilizados na GRC, entretanto não existe um padrão específico para o mercado da construção civil.

1.3. OBJETIVOS

O objetivo principal da dissertação consiste em analisar a implantação e seus respectivos impactos da GRC em uma indústria cimenteira no Brasil.

Além do objetivo principal, este estudo apresenta alguns objetivos específicos, os quais relacionam-se abaixo:

- Identificar referencial teórico que permita embasamento e formulação o estudo empírico;
- Apresentar os estágios envolvidos na implantação desta ferramenta na empresa ora analisada;
- Análise da importância da GRC nas mudanças ocorridas na empresa utilizada no presente estudo de caso;

1.4. VISÃO GERAL DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em 5 capítulos, os quais são descritos abaixo, para o melhor entendimento da obra:

Capítulo 1 – Descrição do trabalho, onde é apresentado um breve descritivo do mercado cimenteiro e da importância da GRC nas empresas, além das justificativas, objetivos e visão geral da obra.

Capítulo 2 – Quadro Conceitual da GRC, onde são apresentados os conceitos pertencentes ao Marketing, GRC, Tecnologia da Informação, que serão utilizados no embasamento da pesquisa.

Capítulo 3 – Metodologia de Pesquisa, onde são apresentados os conceitos metodológicos que delinearão a pesquisa, bem como o método de pesquisa utilizado e a forma de desenvolvimento do trabalho

Capítulo 4 – A indústria cimenteira, onde é apresentado o mercado cimenteiro no Brasil e no mundo, além das maiores cimenteiras com representatividade no mercado nacional.

Capítulo 5 – Apresentação dos resultados, onde é desenvolvida a pesquisa de campo.

Capítulo 6 – Síntese e Conclusões, onde é feito um resumo de toda obra, assim como são apresentadas as limitações do presente estudo.

2. QUADRO CONCEITUAL DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

O objetivo deste capítulo é demonstrar os principais conceitos relativos a GRC, enfocando igualmente as mudanças ocorridas na estrutura organizacional das companhias, impulsionado pelo dinamismo do mercado.

As estratégias empresariais devem estar voltadas para o mercado. Neste contexto a função marketing, busca cada vez mais garantir valor na relação com o cliente.

A alteração na perspectiva antes centrada no produto para uma nova mentalidade – enfocada no cliente – propõe envolver toda a empresa, através do aperfeiçoamento das relações internas.

A apresentação das mudanças no enfoque de marketing nas empresas, do marketing de relacionamento e o processo evolutivo do marketing, a concepção sobre GRC e a descrição de algumas ferramentas utilizadas na gestão das informações são contempladas no presente capítulo, da seguinte forma: mudanças de foco no marketing (definição de marketing, segmentação, diferenciação); definição da GRC, processo de implantação e tecnologia da informação.

2.1. MUDANÇA DE FOCO NO MARKETING

De acordo com Pires (1993) resumidamente o marketing pode ser definido como a gestão de relacionamento que a empresa estabelece com o mercado, no sentido de atingir objetivos e satisfazer às necessidades dos consumidores. Ainda conforme tal autor, deste princípio surgem alguns conceitos importantes :

- marketing é uma atividade que gera relações de troca;
- marketing é uma atividade dirigida e de longo prazo.

Até a década de 80, o marketing visava atingir os consumidores enfocando o produto e baseando suas estratégias apenas na visão organizacional interna. Este comportamento era adotado pela maioria das empresas, muitas vezes impulsionado pela falta de concorrência no mercado (Kotler, 2000).

A partir dos anos 90 o mercado tornou-se mais dinâmico e competitivo. Este fato provocou uma mudança no comportamento dos clientes e conseqüentemente da visão empresarial. Com isto, tem-se, a mudança do Foco Empresarial de Produto (marca) para o Foco no Cliente (gestão de relacionamento).

Os clientes estão cada vez mais exigindo novos comportamentos e soluções customizadas pelas empresas.

Partindo deste pressuposto a função marketing migrou da ênfase na marca/produto (marketing tradicional) para o contato direto e dinâmico com o cliente (marketing de relacionamento). Assim, de acordo com Kotler (2000) as empresas estão repensando suas estratégias, sendo que os principais temas de marketing são:

- marketing de relacionamento : buscando a proximidade com clientes e melhoria no aproveitamento de relações com aqueles mais lucrativos;
- valor do cliente ao longo do tempo: corresponde a gerir a carteira de clientes com foco no lucro ao longo do tempo, não apenas enfocando uma rentabilidade em curto prazo;
- participação no cliente (*client share*): participar nas operações do cliente com maior intensidade, ou seja, aumentar a participação em cada cliente;

- marketing para mercados-alvo: focar em mercados específicos, para melhoria nas operações empresariais;
- individualização: customizar ofertas e processos organizacionais para o mercado;
- banco de dados de clientes: obter uma gama de informações sobre os clientes, de forma a conhecê-los cada vez mais;
- comunicação integrada de marketing: combinar várias ferramentas para que a comunicação de mercado seja única e de fácil compreensão pelos clientes;
- todo funcionário é um profissional de marketing: o marketing deve ser praticado por todos da estrutura organizacional;
- tomada de decisões baseada em modelos: buscar definir projetos e posturas com base em modelos estruturados e definidos.

Assim, para as empresas permanecerem no mercado devem buscar o aperfeiçoamento de suas operações, através de estratégias que focalizem o atendimento ao cliente, e para tanto é necessário estruturar-se internamente, através da adoção de estratégias de segmentação e diferenciação de mercado.

De acordo com Kotler (2000), a “segmentação de mercado é um esforço para aumentar a precisão do marketing da empresa. O ponto de partida de qualquer discussão sobre segmentação é o *marketing de massa*. No marketing de massa, o vendedor se dedica à produção, distribuição e promoção em massa de um produto para todos os compradores”. A propagação da mídia e canais de distribuição está dificultando a prática do marketing de “tamanho único”, e portanto muitas empresas estão migrando do marketing de massa para o micromarketing em um dos quatro níveis: segmento, nicho, local e individual. Conforme o autor, no marketing de segmento os grupos são identificados através de suas

preferências, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares. Este tipo de marketing oferece benefício a mais, pois permite, por exemplo, que a empresa crie produtos direcionados ao seu público-alvo. No marketing de nicho é um grupo menor que o de segmento, entretanto com a mesma característica básica. No marketing local o marketing está direcionado de acordo com os desejos e necessidades de grupos de clientes locais (áreas comerciais, bairros e lojas). Já o marketing individual representa o “segmento de um” e ao “marketing customizado”.

Para que possamos verificar a utilidade da divisão da empresa por segmentos de mercado, estes devem ser : mensuráveis, substanciais, acessíveis, diferenciáveis, acionáveis (Kotler, 2000).

Conforme Siqueira (1992), “a segmentação de mercado objetiva determinar diferenças entre grupos de compradores, separando-os em estratos, de forma que a empresa possa desenvolver seus esforços para a escolha daqueles onde sua atenção se concentrará, determinando, conseqüentemente, uma política competitiva”.

Uma das maneiras de segmentar, segundo Kotler (2000) é a segmentação por preferência :

- Preferências homogêneas: os consumidores têm praticamente a mesma preferência;
- Preferências difusas: a preferência dos consumidores é dispersa, por eles apresentarem preferências variadas;
- Preferências conglomeradas: o mercado pode apresentar um banco de preferências distintas, chamadas de segmentos de mercados naturais.

Após analisar tais premissas, é importante entender quais são os passos para a segmentação de mercado:

Primeiro Passo : Estágio de levantamento

Segundo Kotler (2000) o pesquisador deverá conduzir entrevistas e grupos de foco, com a perspectiva das motivações, atitudes e comportamento dos consumidores. Após tal estágio preparam-se questionários para coletar dados sobre atributos e suas classificações de importância; percepção da marca; padrão de marca; padrão de utilização de produtos; atitudes em torno da categoria dos produtos; características geográficas; demográficas; psicográficas e de preferência de mídia dos entrevistados.

Segundo Passo : Estágio de análise

Através desta diferenciação inicial, é possível tratar de forma diferente, clientes diferenciados, correspondendo às expectativas do cliente não perdendo o foco do retorno sobre o investimento..

A diferenciação de mercado, de acordo com Kotler (2000), é o “ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência”. Este aspecto pode ser realizado a partir de cinco dimensões : produto, desempenho, serviços, pessoal, canal e imagem (observar Quadro n. 1)

Produto	Serviços	Pessoal	Canal	Imagem
Forma	Facilidade de pedido	Competência	Cobertura	Símbolos
Características	Entrega	Cortesia	Especialidade	Mídia
Desempenho	Instalação	Credibilidade	Desempenho	Atmosfera
Conformidade	Treinamento de cliente	Confiabilidade		Eventos
Durabilidade	Orientação de cliente	Capacidade de resposta		
Confiabilidade	Manutenção e reparo	Comunicação		
Facilidade de reparo	Serviços diversos			
Estilo				
Design				

QUADRO 1 - VARIÁVEIS DE DIFERENCIAÇÃO (FONTE : KOTLER, 2000)

Segundo Kotler (2000), o fenômeno da globalização e do surgimento de empresas voltadas para o mercado global está acontecendo a uma velocidade vertiginosa. Nenhum setor, de nenhum país, conseguirá

manter os clientes se não for capaz de conservar a liderança na oferta de um valor maior a compradores globais.

As empresas focadas em produto não sobreviverão à dinâmica do mercado atual, pois os clientes estão conscientes de seu poder de decisão, além da percepção de que qualidade em si, não representa mais um atributo, e sim um padrão indispensável para a permanência no mercado.

Portanto as organizações devem remodelar seus conceitos de marketing no intuito de garantir sua existência. Manter e atrair clientes é um fator importante, entretanto as empresas devem procurar formar relações estratégicas (alianças estratégicas).

2.2. PROCESSO EVOLUTIVO DO MARKETING, MARKETING DE RELACIONAMENTO

De acordo com Kotler (2000) o Marketing pode ser definido como “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros”.

Por estar envolvido como parte integrante da sociedade o marketing assim como, todas as áreas da administração moderna passaram por mudanças evolutivas no intuito de acompanhar a dinâmica do mercado.

Conforme Regis Mckenna (1999) as novas bases de posicionamento do marketing são:

a) Marketing dinâmico e não ser estático – isto significa que o foco claro é o mercado e se este se apresentar dinâmico o processo de marketing igualmente deve seguir esta linha.

b) Marketing deve focar a geração de mercados e não o compartilhamento de mercados – a empresa deve buscar formas de criar

novos mercados, neste contexto os administradores devem pensar como empresários, gerando novas idéias e buscando alternativas para gerar estes novos nichos.

c) Marketing como um processo de construção e não um processo promocional.

d) Marketing deve ser qualitativo e não quantitativo - quando consideramos apenas os números em análises mercadológicas existe o risco de adotar medidas embasadas apenas em fatores do passado.

Neste contexto foi gerado o denominado Marketing de Relacionamento que de acordo com Kotler (2000) significa que o marketing deixou de “concentrar em transações para se preocupar com a construção de relacionamentos lucrativos de longo prazo com os clientes”.

Gordon (2001) define o marketing de relacionamento como um “processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”. O autor afirma que o marketing de relacionamento desenvolve-se a partir dos princípios do marketing tradicional, pois parte do processo de identificação e satisfação do cliente, entretanto possui seis dimensões que o diferem das definições históricas de marketing : criação de um novo valor para os clientes; reconhecimento do papel fundamental que os clientes individuais possuem; a empresa deve planejar e alinhar os processos de negócios com o foco no cliente; esforço contínuo e colaborativo entre comprador e vendedor; reconhecimento do valor do cliente ao longo do relacionamento com a empresa; construção de uma cadeia de relacionamentos na empresa.

Partindo de tais aspectos, Gordon (2001) afirma que o marketing de relacionamento compreende oito componentes principais :

- * cultura e valores : as empresas devem buscar construir cultura e valores próprios e estáveis ao longo do tempo, para que sejam reconhecidas a partir de tais princípios;
- * liderança : os líderes internos e externos – que ficam no mercado – da empresa devem estar voltadas para o foco no cliente;
- * estratégia : as estratégias de negócio da empresa devem estar direcionadas para o mercado;
- * estrutura : o enfoque no mercado deve ser o motor propulsor da estrutura de uma empresa que utiliza o marketing de relacionamento;
- * pessoal : é necessário que o pessoal de linha de frente tenha fácil acesso ao conhecimento das interações que o cliente teve com a empresa, histórico de relacionamento, dentre outros aspectos do comportamento de interação do cliente com a empresa, além de recursos tecnológicos, para a construção de redes de relacionamento cada vez mais duradoras;
- * tecnologia : este aspecto é extremamente útil e possui múltiplas funções dentre elas destacam-se : comunicações externas – facilita a interação bilateral entre o mercado e a empresa, fornece comunicação rápida, cria novas abordagens de comunicação com os clientes, como RVI (resposta de voz interativa) e EDI (intercâmbio eletrônico de dados), comunicação com outros colaboradores externos da empresa; comunicações internas – remoção de impecilhos de funcionalidade de processos e tecnologias, união de sistemas de comunicação, centros de atendimento telefônico, canais de comunicação e banco de dados para que a interação do mercado com a empresa seja facilitada; informática – permite a interação e combinação de dados para a construção de perfis de relacionamento, além do armazenamento de dados; conteúdo – tal aspecto inclui informação sobre o cliente, contexto (que significa prioridades e comportamentos no processo de compra), comportamento (isto é,

informações sobre as interações do processo de aquisição de produtos ou serviços, quantidade de compra, e outros elementos comportamentais), lucratividade do cliente;

* conhecimento e percepção : a tecnologia deve propiciar ao marketing de relacionamento o desenvolvimento de novos conhecimentos sobre o relacionamento com o cliente, além de facilitar ações sobre estas informações. Utilização de programas computacionais para o gerenciamento do cliente;

* processos : a base de tal aspecto é que “o marketing de relacionamento requer que os processos sejam estruturados em torno do cliente, o que pode exigir mudanças essenciais para os processos existentes”.

Conforme Gordon (2001) “uma empresa que deseje avaliar e planejar o aperfeiçoamento dos relacionamentos com seus clientes poderia aplicar um processo de marketing de relacionamentos em oito fases : Fase 0: Plano para um plano – estágio de pré-planejamento; Fase 1 : Avaliação do cliente – lucratividade, avaliação da qualidade do relacionamento, avaliação da participação das despesas do cliente com a empresa, exame do mix de clientes ; Fase 2 : Referencial – exame do mercado para a elaborações de ações competitivas; Fase 3 : Avaliação da empresa – é a fase do conhecer-se, ou seja, a empresa deve compreender seus negócios com detalhamento, além de verificar possíveis impecilhos na implantação do marketing de relacionamento (como a cultura, estratégias, pessoal, investimentos, capacidades de negócio, estágio dos relacionamentos com o mercado); Fase 4 : Declaração de oportunidade – engloba as fases anteriores, além de análise dos clientes, processos, capacidades essenciais, posicionamento do marketing de relacionamento; Fase 5 : Estado Futuro – verificação das possibilidades reais do marketing de relacionamento, procurando responder sobre o destino e a posição de excelência para a empresa; Fase 6 : Caso Empresarial – aborda questões aspectos como tamanho e natureza da oportunidade de negócio; Fase 7 : Administração de mudança e implementação – planejamento das

iniciativas, através de comunicações, utilização de técnicas de gerenciamento de projeto, adoção de processos para a gestão de mudanças. Tais fases são descritas resumidamente na figura abaixo (número 2).

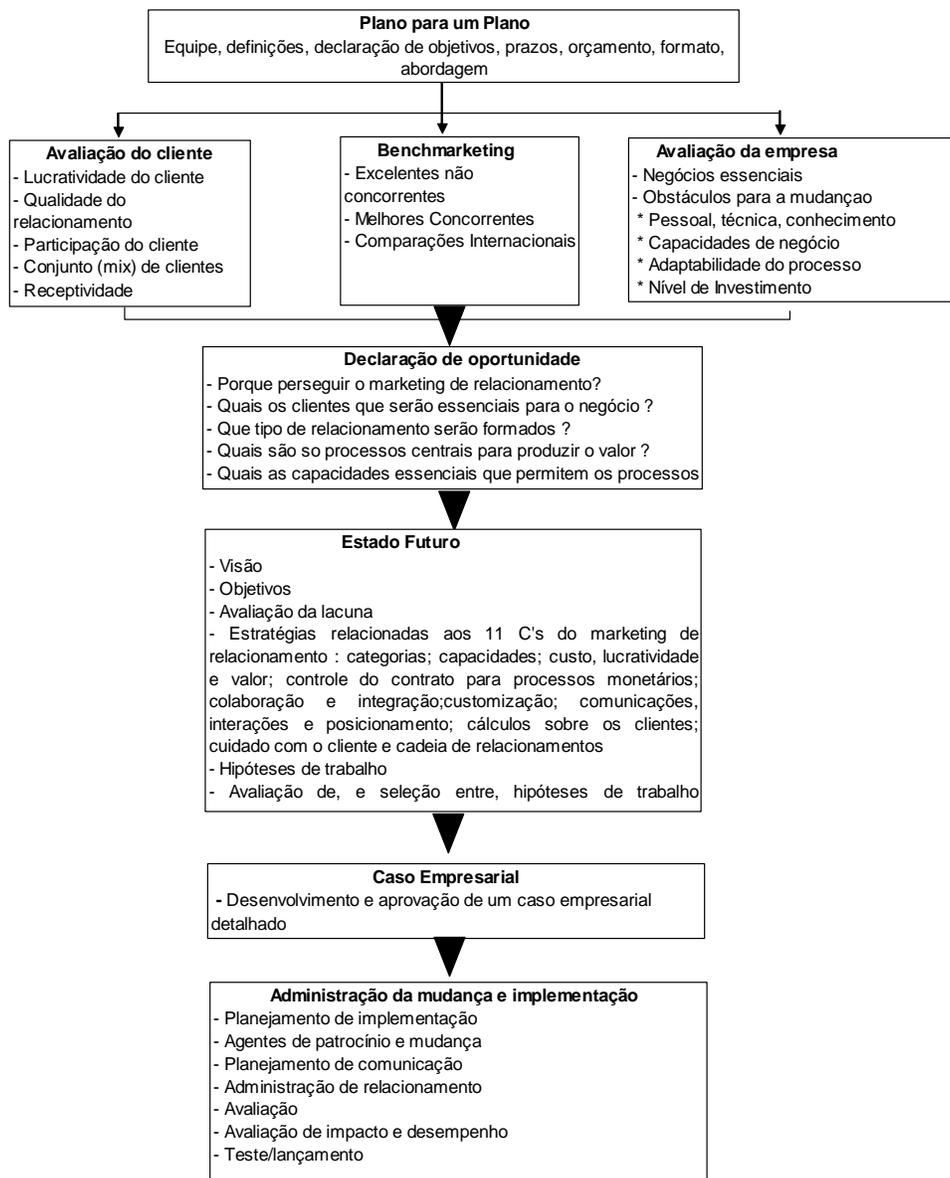


FIGURA 1 - PLANEJANDO O MARKETING DE RELACIONAMENTO (FONTE : GORDON, 2001)

De acordo com Regis Mckenna (1992) o posicionamento do marketing de relacionamento inicia com o cliente. Este tipo de marketing está baseado na forma como o consumidor visualiza a empresa em relação ao mercado. Portanto as empresas devem conhecer o posicionamento que detêm no mercado, além de saber como o mercado a visualiza (considerando clientes e não clientes). Conforme o autor é importante verificar que a empresa deve entender o posicionamento de mercado como algo dinâmico e sendo um processo multidimensional compreendendo três etapas: posicionamento de produto; posicionamento no mercado e posicionamento da empresa:

a) posicionamento de produto : esta etapa indica a estratégia para inserir o produto no mercado, isto significa, que para uma empresa obter uma posição de destaque no mercado tem que buscar a diferenciação de seus produtos;

b) posicionamento no mercado: significa obter credibilidade, liderança e a visão de um produto de qualidade junto aos consumidores, ou seja, o produto deve estar voltado para o mercado. Sendo assim, a empresa deve garantir que os possíveis clientes interajam com a nova tecnologia antes de lançá-la definitivamente no mercado;

c) posicionamento da empresa : representa o sucesso financeiro ou não da empresa. Tal aspecto envolve diversos fatores , dentre os quais, história, estrutura administrativa-financeira, forma de liderança dos gestores.

Partindo dos princípios descritos acima, foi gerado o processo de Gestão de Relacionamento com o Cliente. Portanto a GRC é uma ferramenta dentro do Marketing de Relacionamento para que as empresas possam adotar ações embasadas nas interações com o mercado.

2.3. MARKETING INDUSTRIAL

Para entender o conceito de marketing industrial é importante entender o significado de mercado industrial.

De acordo com Siqueira (1992) o mercado industrial “é o mercado de bens ou serviços produzidos ou vendidos por empresas agrícolas, comerciais ou industriais ou organizações institucionais para uso dos mesmos na produção, comercialização ou localização de outros bens ou serviços”.

Segundo Moreira (1992), Marketing Industrial 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. Ainda conforme o autor o Marketing Industrial é uma especialização do Marketing e trata da aplicação de um conjunto de ferramentas que propicia comercializações duradouras de bens e serviços, industriais e intermediários. Ambos, industriais e intermediários, estão comprometidos com a sobrevivência e continuidade dos negócios entre empresas.

De acordo com Moreira (1992) o marketing industrial lida com pessoas que realizam operações dentro da empresa. Portanto desenvolver marketing industrial exige concentrar-se nas pessoas para que os processos da empresa sejam realizados. No marketing industrial os dados do produto, suas especificações técnicas, os serviços oferecidos ao longo do processo de venda, a comunicação direcionada e completa, devem ser disseminados em todos os setores da empresa, pois constituem aspectos vitais no processo e envolvimento das pessoas para a operacionalização das ferramentas desse tipo de marketing.

2.4. DEFINIÇÃO DE GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

CRM (*Customer Relationship Management*) consiste em uma sigla em inglês que significa Gestão de Relacionamento com o Cliente (GRC). Basicamente GRC é uma estratégia de negócio voltada à aquisição, retenção e evolução de clientes, visando analisar os clientes lucrativos e não lucrativos.

A GRC é uma das vertentes do Marketing de Relacionamento e basicamente focaliza as ações de marketing na premissa de que o relacionamento de mercado é extremamente importante para a eficiência das ações mercadológicas, buscando, através de investimentos conscientes a estruturação de uma plataforma lucrativa de relação com o cliente.

De acordo com Swift (2001) a “Gerência de Relacionamento com Clientes é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles”. O autor afirma que a GRC deve estar integrado com todas as operações da empresa, pois seu objetivo é “aumentar as oportunidades melhorando o processo de comunicação com o cliente certo, fazendo a oferta certa (produto e preço), por meio do canal certo e na hora certa”.

As iniciativas de GRC começam com uma filosofia de negócios que alinhem as atividades da empresa em torno das necessidades dos clientes, permitindo que as organizações empresariais compreendam seus clientes nas diferentes etapas de suas interações.

A GRC engloba todos os setores das empresas, tendo por base dois princípios básicos:

- Visão única e integrada do cliente; os clientes devem, ao entrarem em contato, independente do canal, com a empresa, perceberem que estão

ligando para uma organização única e voltada a satisfação de suas necessidades;

- Análise financeira e estratégica dos clientes.

As iniciativas de marketing são impulsionadas pela tecnologia. Portanto as ferramentas geradas pelo desenvolvimento dos sistemas computacionais, propiciam a estruturação de um banco de dados de informações dos clientes.

Além disso, a intensa utilização do telefone, Internet, aliados a sistemas de coleta de informações tem permitido novos direcionamentos nas relações entre clientes e empresa.

A GRC é embasada em uma estratégia disciplinada de negócios que, utilizando a tecnologia como motor, garante uma melhor interação com o mercado.

A Central de Atendimento ao Cliente (CAC), é um exemplo, de operação de marketing que permite a interação entre o cliente e a empresa. Estes contatos geram dados valiosos para empresa.

De acordo com Brown (2001), a filosofia da GRC possui diversas vantagens sobre o marketing tradicional :

- reduz o custo de propaganda;
- facilita a abordagem para clientes específicos;
- melhora a interação com os clientes (aumentando, por exemplo, sua fidelidade)
- permite uma relação pró-ativa com o cliente

Existem segundo Brown (2001), quatro tipos de funções de GRC :

a) reconquistar ou salvar clientes : processo de convencer um cliente a permanecer na empresa no momento em que está interrompendo o serviço ou convencê-lo a voltar para a organização. O tempo na recuperação de clientes é um fator decisivo;

b) buscar clientes em potencial : consiste na procura de novos clientes. Os principais elementos de uma companhia que visa buscar clientes em potencial são: a segmentação – baseada no perfil da empresa compradora e que permite direcionamentos adequados de oferta – a seletividade – consiste na lucratividade que o cliente retorna para a empresa – e as fontes de informação – os dados devem ser confiáveis no intuito de propiciar estratégias de negócio adequadas;

c) fidelidade : consiste em processo de garantir que o serviço seja preferido pelo cliente a qualquer tempo. Baseia-se em: segmentação com base no valor; segmentação com base nas necessidades do cliente e dispositivos de previsão de desistência;

d) vendas cruzadas (*cross-selling*)/aumento de vendas (*up-selling*): o objetivo é identificar ofertas complementares que o cliente tem interesse em receber

Existem cinco pilares, segundo Brown (2001) para um atendimento estratégico ao cliente:

Pilar 1 – Traçando o perfil dos clientes: uma das bases para a definição de cliente estratégico é a sua margem de retorno à empresa. Os demais dados básicos são: conhecer a história do cliente; suas interações com a empresa; sua estrutura.

Pilar 2 – Segmentação dos clientes em agrupamentos naturais : a segmentação constitui a chave, sendo extremamente importante para definir os clientes que propiciam um maior retorno à empresa.

Pilar 3 – Pesquisa sobre a indústria e as preocupações do cliente: é necessário que a empresa a partir da compreensão das necessidades dos clientes, consiga atingir bons níveis de satisfação dos clientes (Ouvir a Voz do Cliente).

Pilar 4 – Investimento em Tecnologia para oferecer soluções aos clientes: oferecer tecnologia que de maneira pro ativa, atenda às expectativas atuais e futuras do cliente.

Pilar 5 – Gerenciamento de clientes por meio de um tratamento consciente : a empresa deve gerenciar seus clientes, garantindo que os canais de interação com o cliente tenham apoio adequado.

Com base nas informações trabalhadas acima, conclui-se que para permanecer no mercado as empresas necessitam de fundamentos estratégicos na interação com o cliente.

Os objetivos da GRC segundo Seybold (2002) são:

- adquirir novos clientes
- manter eficientemente os clientes atuais
- incremento nas relações com os clientes existentes.

De acordo com Swift (2001) a GRC “é um processo interativo que transforma informações sobre clientes em relacionamentos com clientes por meio da utilização ativa e da aprendizagem a partir das informações”. O autor afirma que a GRC é um ciclo de processo que visa englobar os seguintes elementos : descoberta do conhecimento – análise das informações dos clientes para identificação de oportunidades de negócio e investimentos específicos; planejamento de mercado – definição de metas específicas para os clientes, canais de distribuição, programas e dependências; interação com clientes – fase de ação em que são estabelecidas e gerenciadas as comunicações com clientes existentes/em potencial com informações e ofertas disponibilizadas pela empresa;

análise e refinamento – processo de aprendizagem contínua a partir de diálogos com os clientes em cada contato deste com a empresa. No quadro abaixo (número 2) observamos como funciona o ciclo do processo de GRC.

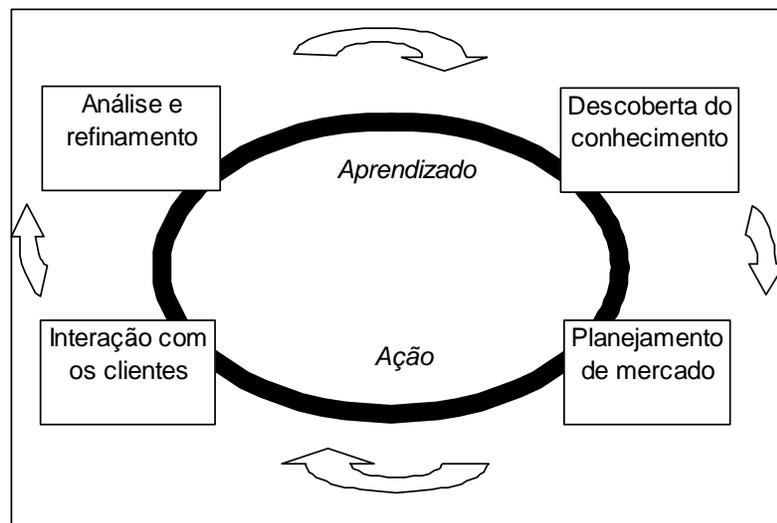


FIGURA 3 - O CICLO DO PROCESSO DE GRC (FONTE : SWIFT, 2001)

Ainda conforme Swift (2001), os principais objetivos e benefícios de um processo de GRC são : retenção de clientes (capacidade de reter os clientes); obtenção de clientes (obtenção dos clientes certos, com base em crescimento e margens crescentes); lucratividade dos clientes (aumento das margens individuais dos clientes).

2.5. IMPLANTAÇÃO DA GRC

De acordo com Peppers e Rogers Group (2001) a “implementação de projetos de CRM deve sempre ter como linha-mestra a mudança nos processos que envolvam o cliente, ou seja, ver a empresa com os olhos

críticos dos melhores clientes. Sem isso, não se está implantando CRM, e sim mais um pacote de *software*".

Basicamente existem quatro processos para estruturação de uma plataforma de GRC (Brown, 2001):

a) Conhecimento do cliente, ou seja, sendo possível sua identificação rápida e segura, determinando os critérios de margem por cliente.

A identificação do cliente deve ser realizada em todos os níveis da empresa, verificando o nível de influência e formação de opinião no mercado e relacionamentos complementares. Mantendo a base de dados da empresa atualizada e consistente (com informações sobre: histórico de compras e relacionamento com a empresa; reclamações; valor no tempo, dentre outros aspectos).

A empresa deve conhecer os clientes de maior valor, clientes de maior potencial, clientes estratégicos e referenciais, clientes não lucrativos;

b) Diferenciação do cliente. Esta diferenciação pode ser feita de duas formas: pelo nível de valor e pelas necessidades que têm dos produtos da empresa. Basicamente nenhum cliente é igual.

Os clientes devem ser analisados pelo valor que eles retornam para empresa, buscando localizar os clientes de maior valor (CMV) e os clientes de maior potencial (CMP). Identificando a participação da empresa no cliente, através da identificação do valor real, valor estratégico e custo operacional do cliente;

c) Interação com os clientes, através de uma ligação mais eficiente e eficaz, conhecendo, portanto as necessidades dos clientes.

Desenvolvendo uma relação de aprendizagem com o cliente. O cliente pode utilizar diversos canais de contato com a empresa, entretanto é necessário que todos os pontos de contato com o cliente tenham uma visão integrada e única do público alvo das empresas (Cliente);

d) Personalização do atendimento ao cliente, atentando para os comportamentos específicos de cada cliente. Em outras palavras, geração de produtos ou serviços únicos, elaborados e direcionados a partir das necessidades dos clientes;

No que tange às dificuldades de implementação dos programas CRM nas grandes empresas de acordo com pesquisa da Peppers e Rogers Group (2003) pode-se relacionar: custos (45%), conversão e unificação de dados (45%) e dados que não identificam as necessidades dos clientes (41%). A resistência dos centros de decisão, embora com percentual inferior (32%), também aparece como um elemento significativo de resistência.

Tendo por base esta referida pesquisa do panorama brasileiro a Peppers e Rogers Group (2003) apresenta dez conclusões/recomendações sobre a implementação de um programa de relacionamento com o cliente:

a) Cada empresa precisa definir sua estratégia e suas metas específicas de relacionamento com os clientes e comunicá-las para toda a organização;

b) CRM não é um megaprojeto a ser digerido e justificado financeiramente de uma só vez;

c) Tornar a empresa centrada no cliente é uma jornada de transformação;

d) Cada iniciativa tem de ser avaliada por critérios claramente mensuráveis;

e) A empresa deve valorizar igualmente, os ganhos intangíveis;

f) Gerir clientes em vez de apenas produtos exige novas disciplinas na companhia;

g) As organizações já estão percebendo que satisfação e fidelidade são indicadores indiretos;

- h) Os desafios do CRM estão longe de ser tecnológico;
- i) As estratégias de relacionamento com os clientes afetam toda organização, inclusive seu modelo de negócio;
- j) A real vantagem competitiva de uma empresa consiste em ter informação sobre seus clientes e transformar este conhecimento em ação.

No que tange a medição, em pesquisa realizada pela Peppers e Rogers Group (2003) no Brasil, um indicador utilizado pelas organizações para quantificar o retorno sobre o investimento em programas de relacionamento com os clientes é o incremento do percentual no total de vendas.

Em suma ter foco nos clientes é um imperativo de negócios, que permite a empresa gerir adequadamente sua carteira, garantindo rentabilidade e presença no mercado.

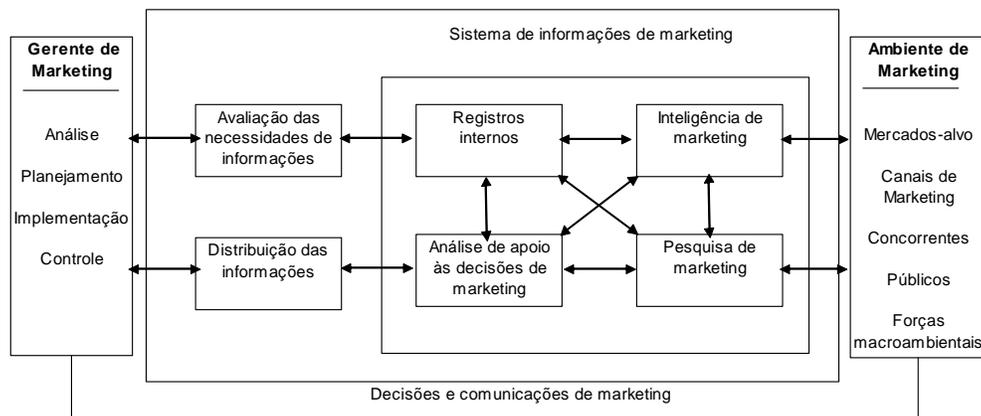
2.6. UTILIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO GERENCIAMENTO COM O CLIENTE

Segundo Sérgio Bio (1987) os sistemas de apoio à gestão não são orientados para o processamento de transações rotineiras, mas existem especificamente para auxiliar processos decisórios.

De acordo com Kotler (1994) “um sistema de informação de marketing (SIM) consiste de pessoas, equipamento e procedimentos para reunir, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações necessárias, oportunas e precisas para os tomadores de decisões de marketing”. As informações são desenvolvidas através de registros internos da empresa (relatórios de pedidos, vendas, preços, níveis de estoque, dentre outros); atividades de inteligência de marketing (“conjunto de procedimentos e fontes usados por administradores para obter informações diárias sobre

os desenvolvimentos pertinentes a seus ambientes de marketing”); sistema de pesquisa de marketing (“planejamento, coleta, análise e a apresentação sistemática de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada pela empresa”), sistemas de apoio às decisões de marketing (consiste na combinação de dados para a adoção de ações de marketing).

No quadro a seguir (número 3) é possível observar como funciona um sistema de marketing.



QUADRO 3 - SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING - SIM (FONTE : KOTLER, 1994)

Dentro do sistema de informação de marketing, conforme já verificado existe a pesquisa de marketing. Observa-se portanto, a importância da empresa realizar pesquisas de marketing, no intuito de permitir que os usuários possam coletar dados pertinentes e transformá-los em informações, que propiciem aos executivos a solução de problemas específicos e esporádicos (Mattar, 1994).

É importante destacar que os sistemas de gerenciamento de relacionamento com os clientes devem permitir que cada contato do cliente com a empresa, seja registrado e utilizado de forma consciente.

A tecnologia na implantação de um sistema de GRC deve englobar os conceitos anteriormente descritos e ter uma boa plataforma de Tecnologia da Informação.

2.6.1. ESTRUTURA DE UM SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Os sistemas nas empresas devem permitir a integração das diversas áreas com todos os dados do cliente (armazenados a partir de cada contato estabelecido entre as partes), garantindo assim, uma adequada interação com o cliente.

Segundo Peppers e Rogers Group (2001), a maioria das aplicações de GRC trata dos aspectos organizacionais. No intuito de evitar apenas esta visão, têm-se três estratégias de GRC (GRC Operacional, GRC Colaborativo, GRC Analítico)

A GRC operacional envolve aplicativos *back office* (ERP, Gerência de Pedidos, sistemas de cadeia de suprimentos, sistemas produtivos), *front office* (Automação do atendimento, Automação do marketing, Automação de Vendas), *Mobile office* (Sistema móvel de vendas, atendimento em campo).

Envolve basicamente as seguintes etapas: Definição do Processo/telas; criação de estratégias diferenciadas para os clientes de maior rentabilidade.

Segundo Greenberg (2001), a GRC operacional assemelha-se ao ERP - (*Enterprise Resource Planning* – consiste em um sistema integrado que engloba os diversos processos de negócio das empresas), pois desenvolve funções empresariais típicas, envolvendo a integração dos serviços ao consumidor, gerenciamento de pedidos, faturamento/contabilidade ou automação de marketing e vendas.

Por englobar aplicativos de *back office* uma das facetas da GRC operacional é sua possibilidade de integração com aplicativos ERP.

Parte do universo da GRC operacional inclui os Centros de Atendimento ao Consumidor.

Já a GRC Colaborativa engloba os canais de interação com o cliente. Estes pontos de contato devem estar preparados para garantir o fluxo de dados para toda a organização.

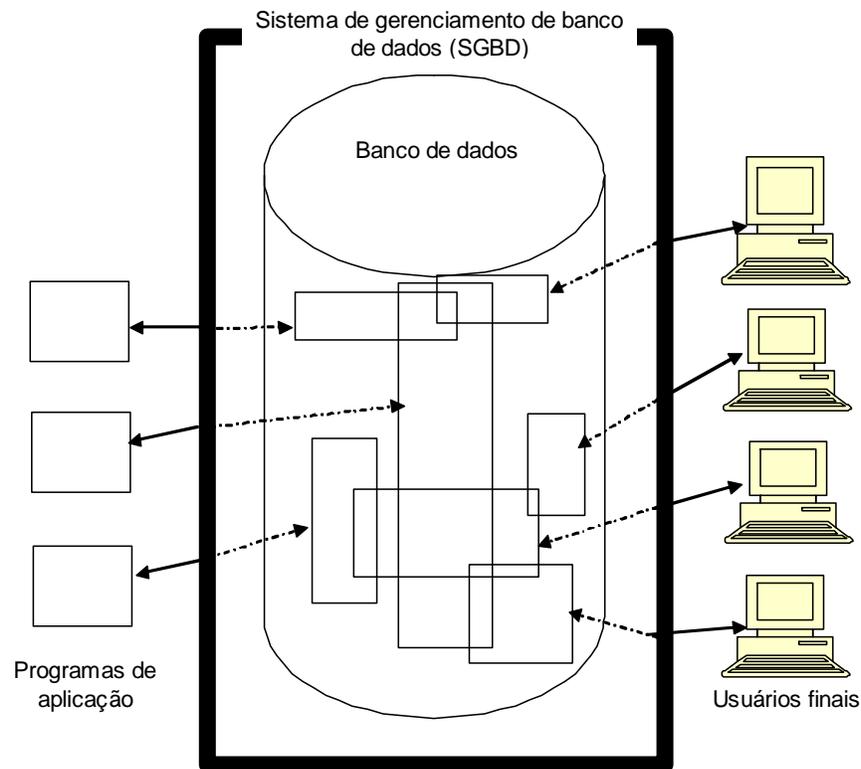
De acordo com Greenberg (2001), a GRC colaborativa é um centro de comunicação. Representa a rede de coordenação que oferece as rotas neurais para os clientes e os seus fornecedores. Pode consistir de um portal, um aplicativo de PRM (Gerenciamento de Relacionamento de Parcerias) ou um Centro de Interação com os Clientes (CIC). Pode significar canais de comunicação com a *Web* ou o *e-mail*, canal de voz ou correio convencional.

A GRC Analítica é considerada a “inteligência” do sistema, serve para o ajuste das estratégias de diferenciação de clientes; identificando suas necessidades e eventos futuros de cada um deles. Objetivando propiciar aos clientes uma adequada relação com a empresa, garantindo sua satisfação e fidelidade (Peppers e Rogers Group, 2001). A GRC Analítica utiliza para o banco de dados da empresa para atingir os objetivos anteriormente descritos.

2.6.2. A UTILIZAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GRC

De acordo com Date (2000) “um sistema de banco de dados é apenas um sistema computadorizado de armazenamento de registros. O banco de dados pode, ele próprio, ser visto como o equivalente eletrônico de um armário de arquivamento. Em outras palavras, é um repositório ou recipiente para uma coleção de arquivos de dados computadorizados”.

Portanto um sistema de banco de dados utiliza os recursos da informática para armazenar informações que podem ser usadas pelas empresas para a tomada de decisões. Basicamente esse sistema é composto por quatro elementos principais : dados, hardware, software e usuários, conforme pode ser observado no quadro abaixo (número 4).



QUADRO 4 - REPRESENTAÇÃO SIMPLIFICADA DE UM SISTEMA DE BANCO DE DADOS (FONTE : DATE, 2000)

Os sistemas de banco de dados podem ser integrados e compartilhados, ou apenas integrados. Um sistema integrado consiste em uma unificação de vários arquivos de dados que de outra forma seriam distintos. No caso do compartilhado, os dados são compartilhados por diferentes usuários (Date, 2000).

O armazenamento e a utilização de dados representa algo extremamente importante para a área de marketing. De acordo com Shaw (1993) o “marketing com banco de dados é uma abordagem interativa para marketing, que usa canais e meios de comunicação de marketing endereçáveis individualmente (tais como correio, telefojne e força de vendas): para ampliar a ajuda a um público-alvo da empresa; para estimular sua demanda; para estar perto deles, registrando e mantendo uma memória eletrônica de banco de dados de clientes, clientes potenciais, todos os contatos comerciais e de comunicação, para ajudar a melhorar todos os contatos futuros e assegurar um planejamento mais realista de todo o marketing”. Segundo o autor, a operacionalização de tal ferramenta no marketing apresenta os seguintes pontos fortes : mensuração – as ações podem ser medidas; possibilidade de realização de testes – para medir a eficácia das abordagens mercadológicas; seleção – propicia o direcionamento das ações de marketing para clientes ou mercados específicos; personalização do atendimento ou comunicação para cada cliente ou mercado; flexibilidade – as campanhas, por exemplo, podem ser programadas no momento desejado pela empresa.

A função da Tecnologia da Informação (TI) para as empresas voltadas para o mercado é obter conhecimentos de todas as fontes apropriadas de informações e orientar os clientes na utilização das últimas tecnologias de relacionamento (Swift, 2001). Na área de Gerenciamento de Relacionamento com o cliente, a utilização da TI pode ocorrer através dos aplicativos operacionais relacionados nos tópicos abaixo.

A) CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE (CALL CENTER)

Um dos pontos de contato mais popular com o cliente é a Central de Atendimento ao Cliente - CAC. Consiste basicamente na aplicação de tecnologia na área de telefonia, rastreamento/alocação de chamadas, Internet, no intuito de propiciar a interação do cliente com a empresa.

A CAC engloba várias atividades no relacionamento com o cliente, dentre elas destacam-se: vendas, prospecção de mercado, reclamações de clientes, suporte técnicos e de serviços prestados pelas empresas, dentre outros aspectos.

O processo de implantação de uma central de atendimento não pode ser analisado apenas como um fator de custo, mas sim como um motor propulsor na relação com o cliente. Os executivos devem visualizar na CAC, seu potencial na construção de relacionamentos com o cliente.

Segundo Peppers e Rogers Group (2001) a Central de Atendimento ao Cliente (CAC), pode:

- vender e oferecer serviços adicionais, aumentando a participação de sua empresa no cliente;
- prestar suporte a produtos e serviços complexos, reduzindo o custo de atenção ao cliente;
- fornecer produtos complementares e permanentes, o que aumenta a fidelidade dos clientes ao produto básico;
- melhorar a qualificação dos clientes potenciais, reduzindo o custo de venda;
- reduzir a necessidade de utilizar descontos para vender a novos clientes, aumentando a lucratividade;
- realizar pesquisas com os clientes, baixando os custos de obtenção de dados;

O principal objetivo de uma empresa na implantação da CAC, deve ser buscar uma estratégia de relacionamento com o cliente, que propicie lucratividade para todas as partes envolvidas no processo de negócio.

Segundo Peppers e Rogers Group (2001), para que a Central de Atendimento ao Cliente esteja inserida na estratégia de CRM é necessário que atenda os seguintes requisitos:

1. Identificação de quem está ligando para a empresa: A CAC deve identificar de forma rápida e eficiente o cliente a qualquer tempo. Esta identificação automática garante que as interações com o cliente sejam eficientes, através do deslocamento da ligação para ilhas de especialistas ou rastreamento das ligações não completadas.

2. Diferenciação dos clientes: Ao permitir a identificação do cliente é possível o acesso a diversos dados deste cliente, permitindo assim um maior conhecimento de suas preferências destes clientes e o oferecimento de serviços compatíveis com o mesmo.

3. Interação com os clientes: A maior interação com o cliente, corresponde a ganhos na melhoria do atendimento e maturidade nas relações comerciais.

A empresa voltada para o mercado, deve incitar que todos os canais da empresa ouçam os clientes e que a CAC seja efetivamente uma ferramenta de inteligência de mercado. Isto significa, que além de vender, a Central irá responder os questionamentos do cliente, dentre outras atividades relacionadas com o atendimento ao cliente.

4. Personalização da atenção: A instalação de uma CAC requer análise de fatores internos e externos para chegar a uma moderna e adequada estrutura de atendimento.

A visão empresarial não pode desprezar a importância do custo, entretanto, um avançado centro de interação com o cliente requer investimentos consideráveis, tanto em pessoal, quanto em tecnologia.

B) CENTRO DE INTERAÇÃO COM CLIENTES

De acordo com Peppers e Rogers Group (2001), para que efetivamente a empresa tenha um melhor retorno ao cliente, muitas empresas estão implementando Centros de Interação com Clientes (CICs), que combinam o contato por telefone com interações através da *Web* – como voz sobre IP (VoIP), respostas por *e-mail* e *chat*. A tecnologia de *VoIP* unifica dois mundos - telefonia e dados - numa só rede convergente. O tráfego telefônico é levado para as redes de dados. A plataforma *VoIP* transforma os sinais de voz (analógicos) em pacotes digitais para transmissão tanto na Internet quanto na Intranet. Estes pacotes são compactados para transmissão a um segundo portal, no qual eles serão novamente compactados, dessa vez em sinais de som analógicos, e enviados ao receptor.

As interações de *VoIP*, *e-mail* e *chat* ocorrem a partir do contato do cliente com a empresa por meio da rede mundial de computadores, exemplificando, ao invés do cliente entrar em contato através da Central de Atendimento por meio telefônico o cliente interage utilizando a internet, a partir de endereços eletrônicos e senhas específicas.

Os principais benefícios com tal implementação são: aumento da retenção e da fidelidade dos clientes, aumento da receita através do *cross-selling* (venda cruzada) e de *up-selling* (venda de mais produtos relacionados ao que o cliente já tem), além de melhora da eficiência operacional.

Conforme Peppers e Rogers Group (2001) o CIC é uma evolução da CAC, através da implementação de novos processos nas relações empresariais com o consumidor.

A tendência de mercado é de que os clientes busquem agilidade e completa satisfação de suas necessidades nas suas interações com a

empresa. Portanto é premente que as companhias se enquadrem rapidamente.

C) Automação da Força de Vendas (*Sales Force Automation*)

Consiste basicamente na utilização da tecnologia para uma gestão pela área de venda sobre a sua carteira de cliente.

Segundo Peppers e Rogers Group (2001) “o sistema de automação de vendas deve contemplar funcionalidades como controle de pedidos, gerência de contatos, gerador de propostas e configurações de produtos, previsão de vendas, planejamento de visitas, relatórios de despesas, produtividade pessoal da área de vendas, gerência de território, gerência de contas, gerência de cotizações e de contratos, gerência de vendas em equipe”, dentre outros aspectos.

O sistema segundo os autores deve englobar todas as fases do fluxo de trabalho de vendas, integrado com os sistemas de suporte ao cliente, financeiro e logístico da empresa.

D) AUTOMAÇÃO DO MARKETING

Segundo Peppers e Rogers Group (2001) a automação do marketing aumenta a produtividade das atividades geradoras de demanda, aumenta a receita ao gerar índices demonstrando mais claramente informações, além de reduzir os custos à medida que reduz o tempo e o trabalho na execução das tarefas.

O sistema de automação de marketing deve contemplar:

- gerência de campanhas : seleção de audiências e segmentos
- perfilização: personalização de perfis

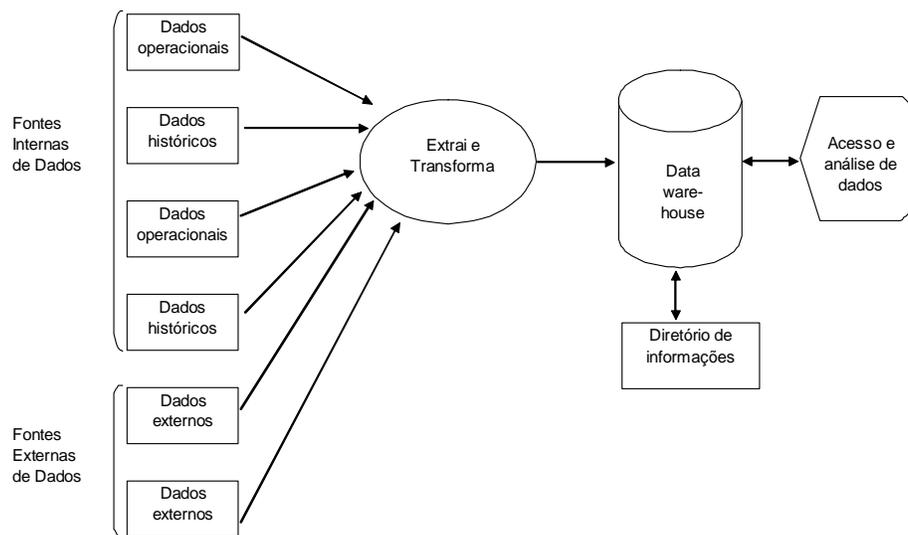
E) E CRM (ELETRONIC CRM)

O e-crm (*eletronic crm*) representa uma interface do cliente com a empresa via Internet. De acordo com Peppers e Rogers Group (2001) envolve a GRC e o *e-commerce* – refere-se ao uso da internet para possibilitar o processo de compra ou venda -, permitindo que a GRC utilize as vantagens das aplicações disponíveis via internet.

Esta ferramenta é voltada para as necessidades do consumidor e a obtenção de informação pelas empresas e para tanto deve incluir : consistência; equilíbrio; tecnologia; gerenciamento de mudanças; expectativas do cliente; ambiente de atendimento ao cliente.

F) DATA WAREHOUSE/DATA MINING/DATA MART/WEB SITE

Conforme Laudon (2004) “um *data warehouse* é um banco de dados que armazena dados correntes e históricos de potencial interesse dos gerentes da empresa. Os dados originam-se de muitos sistemas operacionais centrais e de fontes externas, incluindo transações em site *Web*, cada qual com modelos de dados diferentes”. Os dados combinados com dados de fontes externas e reorganizados em um banco central possibilitam análises gerenciais e a produção de relatórios. Portanto um *data warehouse* deve ser projetado por especialistas técnicos e da empresa para garantir o fornecimento de informações que propiciem decisões certas. No quadro número 5 pode ser observada a estrutura básica de um *data warehouse*.



QUADRO 5 - COMPONENTES DE UM DATA WAREHOUSE (FONTE : LAUDON, 2004)

Os sistemas *data mining* são estruturados a partir um grande banco de dados – pois necessita de grandes massas de dados, para calibrar seus algoritmos e extrair dos dados conclusões confiáveis - , utiliza técnicas automáticas de exploração de dados – através da mineração de dados – para descobrir novos modelos e relações que, devido ao volume de dados, não seriam descobertas tão facilmente (Carvalho, 2001). Ainda conforme o autor um grande banco de dados representa um *data warehouse*, enquanto a capacidade de aprendizado é realizada por técnicas de inteligência artificial e estatística denominadas de *datamining* (observar figura número 2)

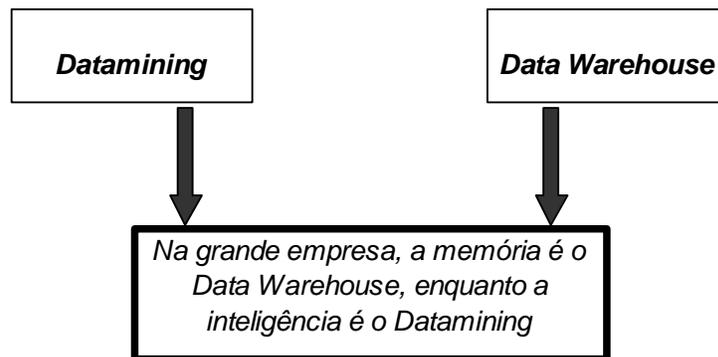


FIGURA 2 - REPRESENTAÇÃO DATAMINING E DATA WAREHOUSE (FONTE : CARVALHO, 2001)

Sistemas de *data mining* podem realizar análises de alto nível, mas podem explorar mais detalhes caso seja necessário (Laudon, 2004).

Já um *data mart* representa “armazéns menores, descentralizados” (Laudon, 2004). Ainda de acordo com o autor “um *data mart* é um subconjunto de um *data warehouse*, no qual uma porção resumida ou altamente focalizada dos dados da organização é colocada em um banco separado destinado a uma população específica de usuários”.

Em relação a *Web*, segundo Peppers and Group (2001) a mesma trouxe mudanças em todas as áreas de negócios. Este meio de comunicação consiste em uma ferramenta poderosa e que causou uma revolução à forma de acesso à informação e de fazer negócios.

Esta ferramenta pode ser bidirecional e totalmente interativa, permitindo o desenvolvimento de *sites* que podem ser personalizados de acordo com as necessidades e preferências dos usuários. Os *sites Web* são capazes de armazenar informações na forma de páginas interconectadas contendo texto, som, vídeo e recursos gráficos utilizando um banco de dados de hipermídia – armazena grupos de informação sob a forma de laços conectados por ligações que o usuário especifica. (Laudon, 2004)

Pode representar uma ótima fonte de desenvolvimento de estratégias *one-to-one* (que consiste em “tratar clientes diferentes de forma diferente”) e para a implementação de aplicações integradas às iniciativas de GRC.

Na *Web* muitas empresas estão adotando a personalização inteligente permitindo que o *site* seja adequado ao perfil e necessidades dos clientes.

G) A INTEGRAÇÃO DA GRC COM OUTROS SISTEMAS

De acordo com Peppers e Rogers Group (2001) “sem a integração dos dados é impossível ter uma visão única do cliente. Uma visão que permita lembrar a empresa de todas as interações e transações que a referida tem com o cliente”.

Os sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning*), ou quaisquer outros tipos de sistemas de suporte à empresa, devem trabalhar em conjunto com a GRC. Permitindo que as informações para a gestão do cliente estejam disponíveis a todos os canais que se relacionam diretamente ou indiretamente com o mercado.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

De acordo com Pauli (1976), a “metodologia é o estudo de uma operação, do ponto de vista de seu modo de proceder”. Ainda conforme o autor na metodologia são contemplados dois aspectos: a operação, exercendo a função de objeto material, e o modo como ocorrerá, que figura como o objeto essencial.

Já Salomon (1974), define a metodologia “como a ciência auxiliar das demais, destinada a estudar o processo e a produção científica ao indicar

as técnicas para os iniciantes e a fornecer os elementos de análise crítica das descobertas e das comunicações no mundo da ciência”.

Portanto a metodologia constitui o caminho para que seja possível desenvolver o processo do conhecimento.

A pesquisa científica utiliza a metodologia no intuito de garantir o desenvolvimento de uma investigação planejada.

A interpretação dos dados, assim como a leitura dos textos deve seguir uma orientação lógica. Conforme Severino (1986) “a construção lógica do trabalho é o arranjo encadeado dos raciocínios utilizados para a demonstração da hipótese formulada no início”. Ainda de acordo com o autor o trabalho deve ser estruturado de forma lógica e formal no intuito de garantir que o leitor compreenda os dados apresentados. Segundo esta linha de raciocínio um trabalho deve contemplar três pilares : introdução – contempla o que já foi escrito sobre o tema, a relevância e o objetivo do trabalho; desenvolvimento – diz respeito ao corpo do trabalho, constituindo a fase da fundamentação lógica do texto; conclusão – representa a síntese do trabalho.

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho visou a partir da aplicação do estudo de caso (uma das vertentes da pesquisa científica), analisar a implantação de um sistema GRC em uma indústria cimenteira com atuação nacional.

Segundo Yin (1994), “o método de estudo de casos é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real de vida, no qual as fronteiras entre o fenômeno e contexto não são claramente evidentes e no qual múltiplas fontes de evidências

são usadas. O estudo de caso constitui um tipo de pesquisa de campo de caráter exploratório”.

A pesquisa exploratória representa “investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é formulações de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos” (Lakatos & Marconi, 1995). Ainda conforme tais autoras, este tipo de pesquisa divide-se em três vertentes:

- estudos exploratório-descritivos combinados: que possuem como objetivo descrever determinado fato, através de análises quantitativas (utilização de métodos estatísticos, com base em variáveis bem definidas e cálculos) e qualitativas (predominância de classificações, análises mais dissertativas e de menos cálculos);
- estudos utilizando procedimentos específicos para coleta de dados: utilizam um dado procedimento para extrações de informações, não apresentando portanto descrições quantitativas exatas entre variáveis determinadas;
- estudos de manipulação experimental: são estudos exploratórios que visam manipular uma variável independente. O intuito de tais estudos é demonstrar a viabilidade de determinada técnica para programas práticos.

No presente trabalho utiliza-se a vertente de estudos exploratórios-descritivos, tendo em vista os dados coletados e a própria estrutura do mercado cimenteiro, que não possui muitos dados publicados envolvendo a GRC.

A primeira parte desta pesquisa constitui a ampla revisão bibliográfica das duas principais base do trabalho: GRC e Mercado Cimenteiro, com ênfase nas questões voltadas para o cliente.

No que tange à GRC, os levantamentos incluíram : 1) livros sobre marketing em geral, *CRM (Customer Relationship Management)* e *E-CRM (Eletronic Customer Relationship Management)*, Tecnologia de Informação, sistemas integrados, *data warehouse* e *data mining*, dentre outros conceitos; 2) artigos periódicos e entrevistas relativas a estes mesmos assuntos; 3) artigos localizados na Internet sobre o tema *Customer Relationship Management*; 4) Publicações da empresa analisada.

Em relação ao mercado cimenteiro mundial e nacional os levantamentos incluíram predominantemente: 1) artigos sobre o mercado cimenteiro; 2) artigos localizados na Internet sobre este tema; 3) trabalhos apresentados sobre o tema no Brasil e no mundo.

Entendidos os conceitos envolvidos na pesquisa em questão, na segunda etapa do trabalho, realizou-se um estudo de caso, que teve por objetivo analisar uma situação real do processo de implantação da Gestão de Relacionamento com os Clientes na indústria cimenteira.

É importante salientar que o estudo de caso não abrangeu todas as questões tratadas pelo quadro conceitual da GRC, servindo apenas para a discussão dos conceitos relativos ao relacionamento com o cliente, implantados na empresa analisada. Este fato deve-se a situação de que a empresa a ser utilizada como fonte de coleta de dados, esta com o sistema de GRC em implantação.

Devido ao sigilo de informações o nome e os locais de atuação da empresa analisada não serão divulgados. Independente deste fato, o presente estudo, propicia uma visão mais crítica quanto à aplicação de conceitos e sistemas de informação da GRC, no mercado cimenteiro do Brasil.

4. A INDÚSTRIA CIMENTEIRA

4.1. A ORIGEM DO CIMENTO

A palavra cimento é do latim CAEMENTU, que na antiga Roma designava uma espécie de pedra natural de rochedos não esquadrejada (quebrada). A origem do cimento remonta a cerca de 4.500 anos. Os imponentes monumentos do Egito antigo já utilizavam uma liga constituída por uma mistura de gesso calcinado. As grandes obras gregas e romanas, como o Panteão e o Coliseu, foram construídas com o uso de terras de origem vulcânica da ilha grega de Santorino ou da cidade italiana de Pozzuoli, que possuem propriedades de endurecimento sob a ação da água.

O cimento é composto basicamente de clínquer e de acordo com seu tipo irá agregar aditivos específicos. O clínquer é gerado a partir da junção entre calcário, argila, minério de ferro. Todos estes componentes são misturados, após o processo de britagem, e posteriormente levados a fornos de alta temperatura (1450° C), dando origem a pequenas “bolinhas” denominadas clínquer.

.Este produto é à base do concreto, que é o segundo maior material utilizado pelo homem, ficando atrás somente da água.

De acordo os dados apresentados no Balança Mineral Brasileiro de 2001 do DNPM (Departamento Nacional de Produção Mineral), os cinco principais grupos produtores de cimento (Votorantim, João Santos, Holdercim, Camargo Correa, Cimpor e Lafarge) detêm 47,92% do total das reservas medidas (25,32 bilhões de toneladas), 45,09% das reservas indicadas (11,654 bilhões de toneladas) e 37,79% das reservas inferidas (9,311 bilhões de toneladas). Isso representa 44,79% do total das reservas de calcário (46,285 bilhões de toneladas).

4.2. MERCADO DE CIMENTO

4.2.1. PANORAMA DE MERCADO

A indústria cimenteira, mundialmente, apresenta significativa importância na economia das nações. Esta representatividade vem sendo fortalecida nos últimos 20 anos, devido à intensificação da entrada de grandes grupos cimenteiros nas diversas regiões do mundo, tendo como consequência o fortalecimento de algumas empresas na cadeia produtiva do cimento.

O investimento para a constituição de uma indústria cimenteira é representativo. De acordo com análise setorial realizada pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), estima-se que atualmente, para plantas de grande porte, os investimentos se situem na faixa de US\$ 150,00/tonelada/ano de clínquer/cimento, englobando equipamentos e construções, não sendo computados terrenos, jazidas de calcário e capital operacional. De forma global o investimento está na faixa de US\$ 180,00 a US\$ 200,00/tonelada/ano de cimento.

Tendo em vista tal panorama a tendência da indústria é a produção em escala elevada (de 1 a 1,5 milhões toneladas/ano), de modo a diluir o custo fixo e assegurar mais rápido retorno do investimento.

Portanto a necessidade de grande volume de investimentos para iniciar uma fábrica, os ganhos de escalas de produção, o acesso restrito à matéria prima, próxima dos grandes centros consumidores, a disponibilidade de energia barata e abundante e os altos custos de transporte e de armazenamento, devido ao baixo valor relativo do produto e à sua perecibilidade, constituem barreiras quase naturais ao ingresso de novos entrantes.

Em relação ao aspecto de condições comerciais, os preços do cimento considerando o mercado internacional apresentam grandes variações

entre os países em função dos custos envolvidos e paridade cambial (moeda local x dólar americano, usado como referência).

4.2.2. ESTRUTURA DE MERCADO MUNDIAL

De acordo com a CEMBUREAU (*The European Cement Association* - Associação Européia de Cimento) em 2002 a produção de cimento totalizou 1,75 bilhão de toneladas, representando um aumento de 3,5% considerando 2001. A Ásia representa 64,2% deste volume, sendo que a China participa com 37,7%.

O consumo de cimento no mundo aumentou em 2002 na maioria das regiões. A exceção coube a economia americana que apresentou queda no consumo. Basicamente impulsionado pela retração no mercado de construção civil e à guerra.

A concorrência de mercado do cimento é embasado em duas vertentes: preço e logística. O preço corresponde à situação econômica do mundo (busca pelo menor custo, através da utilização, por exemplo, de fontes alternativas de obtenção de energia, como é o caso da queima de pneus velhos para gerar energia nos altos fornos de algumas indústrias cimenteiras no Brasil). Em relação à logística abrange a utilização de formas de transporte de baixo custo, abrangendo: frotas de navios (visando incremento das exportações), custos de transporte rodoviário reduzido, além do processo de internacionalização dos grandes produtos, através da aquisição de grupos regionais. Este fato ocorre, pois a localização próxima aos clientes, acarreta uma vantagem competitiva considerável, tendo em vista que o cimento é um material perecível e que o custo de transportá-lo encarece o produto.

As indústrias cimenteira estão cada vez mais buscando a internacionalização, priorizando os mercados em que há espaço para crescimento na participação e a presença em toda a cadeia operacional

do cimento (por exemplo, no mercado das concreteiras), de forma a aumentar o volume agregado.

O mercado devido à intensificação da necessidade de capitais é denominado por alguns grupos. De acordo com as informações disponibilizadas no *site da probus.com*, as dez maiores do mundo são relacionadas na tabela a seguir.

Assim como as demais produtoras com representatividade nacional.

Company Companhia/Pais	Total cement production capacity Mt/year Total de Capacidade de Produção de Cimento (Mt/ano)	Net cement production capacity Mt/year Quantidade de Cimento Produzido (Mt/ano)	Total cement and clinker sales Mt/year Total das Vendas de Cimento e Clinquer (Mt/ano)	Net cement and clinker sales Mt/year Quantidade de Vendas de Cimento e Clinquer (Mt/ano)
1. Lafarge - França	148.2		114.1	105.7
2. Holcim - Suíça	141.9		90.5	
3. Cemex - México		78		61.8
4. HeidelbergCement - Alemanha	83	64	60	46
5. Italcementi - Itália	70		44.6	
6. Taiheiyo - Japão	51	43.2	39.1	
7. BuzziUnicem - Alemanha	41.3		31.5	26.6
8. Grasim-L&T - Índia	31			
9. ACC-Gujarat Ambuja - Índia	28.5			
10. Votorantim - Brasil	28			

TABELA 2 - AS MAIORES CIMENTEIRAS DO MUNDO (FONTE : WWW.PROBUBS.COM – 2004)

Conforme a organização mundial de desenvolvimento sustentável da indústria cimenteira, as estratégias mercadológicas das indústrias cimenteiras são comuns e podem ser assim resumidas:

- custo reduzido;
- presença de intensa automação e alta tecnologia;
- produção em larga escala;
- aquisição ou fusão de grupos, buscando o fortalecimento no mercado;
- presença em toda cadeia produtiva do cimento (através de concreteiras e a produção na linha de revestimentos – argamassas, por exemplo);

- unificação das marcas, buscando fortalecimento da marca, no intuito de gerar uma identidade corporativa visual.

4.2.3. MERCADO NACIONAL

No Brasil o mercado cimenteiro é representado pelo SNIC (Sindicado da indústria cimenteira nacional).

O SNIC representa um órgão que congrega as principais cimenteiras com atuação no Brasil. Dentre suas principais atividades, pode-se destacar :

- fonte de dados estatísticos mercado de cimento nacional e internacional;
- representa as empresas participantes em decisões nacionais, inclusive em contato com órgãos governamentais;
- prestação de serviços para os associados

4.2.4. ESTRUTURA DE MERCADO NACIONAL

De acordo com estudo feito pelo BNDES, no Brasil, no que concerne à evolução dos preços do cimento no mercado interno, desde a estabilização monetária, em meados de 1994, destaca-se a elevação acelerada dos preços acima do índice Nacional de Preços ao Consumidor, após a desvalorização do real, no início de 1999. É importante lembrar que esse período coincide com a queda na produção da indústria nacional de cimento, o que, em face da elevada capacidade ociosa do setor, gerou diversas críticas no sentido de atribuir esse fato a uma consequência natural do processo de consolidação do setor durante a década de 90.

Conforme levantamento setorial realizado pelo BNDES, o mercado de cimento constitui exemplo clássico de oligopólio puro, em que um número restrito de concorrentes oferece o mesmo produto homogêneo

(Simonsen, 1998). Assim de acordo, com a teoria econômica, o preço do cimento em um determinado mercado deve ser único, o que justifica a baixa flutuação dos preços do produto de diferentes produtores e de diferentes estados em uma determinada região. Contrariando, de certa forma, o argumento de que a maneira uniforme com a qual os aumentos ou quedas do preço de cimento ocorrem seja um forte indício de formação de cartel na indústria de cimento.

Os custos de transportes, no preço final do cimento, constituem um elemento de vital importância, definindo, portanto, áreas geográficas de atuação empresarial e a conseqüente segmentação regional do mercado. Assim, devido a grande extensão do mercado brasileiro, toda análise da indústria de cimento deve considerar essa segmentação regional. Por este fato, o maior número de grupos empresariais existentes no Brasil em relação a outros países da América Latina, pode ser justificado apenas pelo tamanho do país, e não necessariamente em decorrência de maior competitividade na indústria brasileira.

Tendo esta linha de raciocínio tem-se no Brasil a seguinte distribuição regional :

Centro Oeste/Norte : Grupo João Santos (Marca: Nassau), Ciplan (Marca: Ciplan), Votorantim Cimentos (Marcas: Poty, Tocantins, Itaú). O Grupo João Santos é líder neste mercado, (devido à presença de fábrica e centro de distribuição).

Nordeste : Votorantim Cimentos (Marca: Poty), Grupo João Santos (Marca: Nassau), Cimpor (Zebu).

Sudeste : Lafarge (Marca: Montes Claros e Ponte Alta), Camargo Corrêa (Marca : Cauê), Soeicon (Marca: Soeicon), Holcim (Marca: Ciminias), Votorantim Cimentos (Marcas: Rio Branco, Itaú), C P Cimento (uma empresa do Grupo Cimento Tupi S.A.), Cimpor (Marca : Cimento Zebu)

Sul : Cimento Itambé (Marca: Itambé), Cimpor (Marca: Zebu), Votorantim Cimentos (Marca: Rio Branco).

Considerando o mercado mundial o Brasil ocupa 9ª posição (2,2%) na produção de cimento no mundo, perdendo apenas da China (37,7%), Índia (5,8%), Estados Unidos (5,3%), Japão (4,4%), Coréia do Sul (3,1%), Espanha (2,3%), Itália (2,3%) e Rússia (2,3%). A China, o maior produtor mundial produziu 640 milhões de toneladas em 2002.

Na distribuição de consumo no mercado cimenteiro a região de maior relevância é a Sudeste (devido a alto grau de industrialização e urbanização), seguida pela região Nordeste, Sul, Centro-Oeste e Norte. Na figura que segue é visível esta divisão.

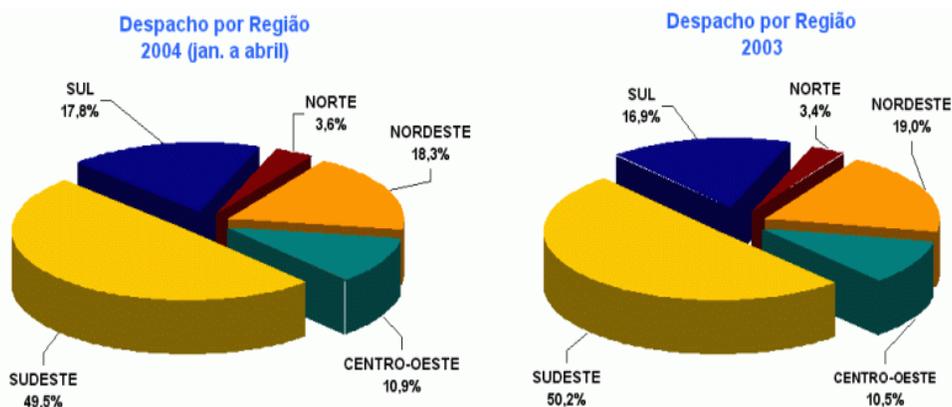


FIGURA 3 – DESPACHO NACIONAL POR ESTADOS (%) 2003 - SNIC (SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE CIMENTO) – (FONTE : WWW.SNIC.COM.BR)

O Brasil possui 10 grupos empresariais de representação nacional e três grupos considerados de pequena representação nacional (cimento Davi-grupo Davi, cimento Amazonas – grupo Cemex, cimento Mizu – Grupo Mizu)

A produção de cimento no Brasil, e a respectiva representação das empresas, são assim compostas :

Produção (t) 2003		Produção (t) 2004 (jan. a abril)	
GRUPOS INDUSTRIAIS	(t)	GRUPOS INDUSTRIAIS	(t)
Votorantim	14.090.821	Votorantim	4.366.915
Nassau	4.217.237	Nassau	1.312.931
Cimpor	3.375.208	Cimpor	1.086.374
Holcim	2.991.827	Holcim	850.816
Camargo Corrêa	2.696.728	Camargo Corrêa	813.562
Lafarge	2.263.754	Lafarge	673.186
CP - Cimento	1.771.585	CP - Cimento	549.056
Soecom	976.482	Soecom	333.120
Itambé	840.058	Ciplan	289.643
Ciplan	786.415	Itambé	277.310
TOTAL	34.010.115	TOTAL	10.552.913

FIGURA 4 - PRODUÇÃO DE CIMENTO EM TONELADAS - SNIC – (FONTE : WWW.SNIC.COM.BR)

4.3. AS DEZ MAIORES INDÚSTRIAS CIMENTEIRAS COM ATUAÇÃO NACIONAL

O mercado cimenteiro mundial apresenta a característica de estar concentrado nas mãos de grandes corporações. No Brasil apesar do atual índice de concentração da indústria cimenteira, não dista desta realidade, tendo em vista as barreiras naturais existentes (como o grande volume de investimentos para iniciar uma fábrica, os ganhos com escala de produção, proximidade a grandes centros de consumo, alta utilização da energia, custos altos com transportes) para a entrada de novos concorrentes, em tal segmento de mercado.

Para entender melhor a dinâmica deste mercado é necessário conhecer os principais grupos que atuam neste setor no Brasil, tendo por base o grau de representação no mercado.

No gráfico que segue, tem-se o despacho mensal de cada grupo no período de janeiro a agosto do ano corrente, em comparação com o ano passado.

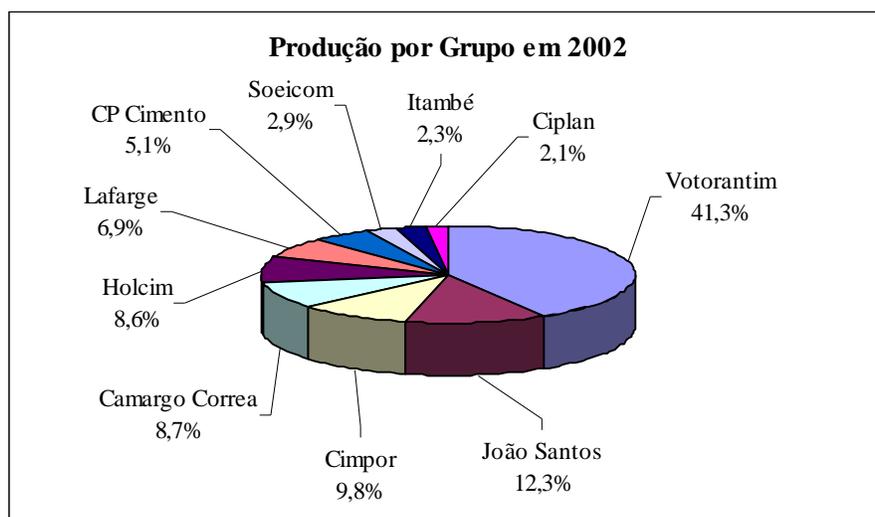


FIGURA 5 – DESPACHO POR GRUPO - SNIC (SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE CIMENTO) – (FONTE: PRESS KIT – AGOSTO DE 2003)

4.3.1. GRUPO VOTORANTIM

Representa um dos maiores conglomerados econômicos do Brasil e do mundo.

Possui várias linhas de atuação no mercado brasileiro e recentemente apresentou expansão internacional.

Este grupo tem 80 anos de existência e representa 42% do mercado cimenteiro no Brasil (é líder no mercado brasileiro de cimento e cal, sendo vice-líder no segmento de argamassas).

A Votorantim Cimentos engloba as empresa que atuam na produção de cimento, cal, argamassa e concreto, do grupo Votorantim. No Brasil são 22 fábricas, além das unidades de concreto pertencentes a Engemix, adquirida no início de 2002.

O Grupo Votorantim Cimentos é uma empresa nacional que tornou-se internacional. No exterior, a Votorantim Cimentos controla a St. Marys do Canadá, adquirida em 2001, possuindo duas fábricas de cimento, 1

moagem de cimento em Detroit (Estados Unidos), 9 terminais de distribuição de cimento na região americana dos Grandes Lagos e 39 usinas de concreto situadas em Ontário (Estado do Canadá).

No início de 2003, a Votorantim Cimentos adquiriu 50% do capital da Suwannee American Cement (Flórida – Estados Unidos). Os outros 50% pertence a Anderson Columbia, empresa de construção civil aliada da Votorantim Cimentos. Trata-se de uma aquisição de US\$ 100 milhões. A planta da Flórida terá uma produção estimada de 800 mil toneladas por ano.

A Votorantim Cimentos é a *holding* operacional que reúne as empresas de cimento, cal e argamassa do Grupo Votorantim e detêm cerca de 42% da participação no mercado.

4.3.2. GRUPO JOÃO SANTOS

Empresa brasileira, com origem no Nordeste do país, o grupo João Santos desenvolve atividades em diversas áreas da economia brasileira (agroindustrial, transporte, papel e celulose, editoria e rádio) e é um dos três mais importantes conglomerados do Nordeste, ao lado de Odebrecht e de Queiroz Galvão.

Detem unidades industriais nos Estados de Amazonas, Pará, Maranhão, Ceará, Rio Grande do Norte, Pernambuco, Sergipe, Espírito Santo e Piauí. Novas fábricas estão em estágio de implantação (Bahia, Pará e Mato Grosso). Atualmente é o único fabricante de cimento na região Norte do País com posição relevante na Região Nordeste.

A Nassau (marca utilizada pelo Grupo João Santos, na divisão de cimentos) é o único fabricante de cimento na Região Norte do país e ocupa posição de destaque no Nordeste e no Brasil (sendo considerado o segundo maior fabricante de cimento no Brasil), detendo 12,4% do mercado brasileiro. Através do término de ampliações em andamento, o

grupo alcançará cerca de 10 milhões de toneladas/ano. O Grupo João Santos possui 12 fábricas instaladas no Brasil.

4.3.3. GRUPO CIMPOR

O Grupo Cimpor - Cimentos de Portugal S.A. - é um grupo português que atua no mercado cimenteiro internacional, há 27 anos. Esta empresa era basicamente estatal e atualmente o governo português detém 10% das ações, sendo que as restantes ações estão pulverizadas em meio milhão de acionistas.

No Brasil a Cimpor, denomina-se Cia de Cimentos do Brasil, tem capacidade instalada de 5,8 milhões de toneladas por ano, ocupando o terceiro lugar no ranking das cimenteiras brasileiras.

Adquiriu várias fábricas no Brasil (como Cajati em São Paulo, João Pessoa na Paraíba, Campo Formoso na Bahia), além de englobar as unidades cimenteiras do Grupo Brennand em Goiás, Alagoas e Paraíba. O Grupo Cimpor possui 8 fábricas no Brasil.

4.3.4. GRUPO HOLCIM

O grupo Holcim é o segundo maior conglomerado produtor de cimento do mundo. É uma empresa suíça, com grande representação de capital e presente em diversos países do mundo (mais de 70 países e mais de 47 mil funcionários). No mercado brasileiro detém a quarta colocação no ranking das cimenteiras.

O início das atividades do Grupo “Holderbank” (nome anterior do grupo Holcim) no Brasil, foi em fevereiro de 1951 com a incorporação da primeira subsidiária brasileira denominada Sacomex – Sociedade Extrativa de Calcário Ltda. Em 1953, o Grupo “Holderbank” iniciou-se duas atividades no Brasil com a aquisição da fábrica de cimento Ipanema em Sorocaba (Estado de São Paulo).

Adquiriu várias fábricas no Brasil (Grupo Cimenteiro Paraíso), e a empresa Concretex e a Pedreiras Cantareira. O grupo Holcim possui 5 fábricas no Brasil.

4.3.5. GRUPO CAMARGO CORRÊA

Com 16 empresas e cerca de 35 mil funcionários, o Grupo Camargo Corrêa é hoje uma das maiores corporações privadas do país. Começou com uma construtora, em 1939, e avançou para muitas outras áreas. Diversificado, o Grupo tira o máximo da sinergia entre suas empresas, para oferecer o melhor em produtos e soluções. Com faturamento de R\$ 6,2 bilhões em 2002, o Grupo Camargo Corrêa representa um dos maiores grupos nacionais.

Através da Holding Camargo Corrêa, o grupo aproveitou oportunidades na privatização, entrou nos mercados de geração e distribuição de energia elétrica e de concessões rodoviárias e ampliou sua presença em setores como calçados e têxteis, seguindo a estratégia de diversificar para diluir os riscos das flutuações da economia.

Produtora dos cimentos da marca Cauê, a Camargo Corrêa Cimentos (CCC) é uma das maiores empresas brasileiras do setor. Em 2002, a receita da companhia alcançou R\$ 796,5 milhões, representando a quinta maior cimenteira do Brasil (considerando o aspecto de participação no montante fabricado). Possui 4 fábricas no Brasil.

4.3.6. GRUPO LAFARGE

O maior grupo cimenteiro do mundo, também participa no mercado brasileiro, detendo a sexta posição de mercado.

Em 1833, em uma modesta vila do Sul da França, a família Lafarge já dedicava a cultivar conceitos empresariais que se tornaram padrão no

século seguinte : priorizar a qualidade como um fator principal no processo de produção.

Com o bom desempenho no mercado francês e seu respectivo crescimento, o grupo Lafarge buscou outros mercados e iniciou seu processo de internacionalização (que é presente até hoje).

Em 1959, a Lafarge inicia seus investimentos no Brasil, produzindo o Cimento Campeão. Em 1991, inclui atividades na área de Concreto; em 1994, a área de Agregados; em 1995, a área de Gesso; em 1998, a área de Coberturas.

A Lafarge está presente em 75 países, somando 77 mil empregados. Suas vendas em 2002 alcançaram a soma de 14,6 bilhões de Euros. O grupo possui 247 mil acionistas em todo o mundo. O faturamento do grupo está assim distribuído :

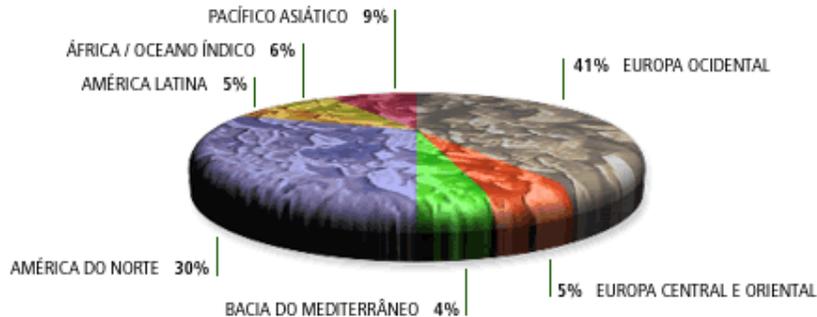


FIGURA 6 – DISTRIBUIÇÃO DO FATURAMENTO DA LAFARGE – (FONTE: WWW.LAFARGE.COM.BR – 2004)

Atuando no Brasil desde 1959, a Lafarge opera em quatro estados (Rio de Janeiro, Minas Gerais, São Paulo e Paraná) através de seis unidades industriais, que totalizam uma capacidade de produção anual de cerca de 3 milhões de toneladas. As quatro marcas comercializadas - Mauá, Campeão, Montes Claros e Ponte Alta - ocupam posição de destaque e

estão, sem exceção, associadas à tradição, confiabilidade e performance superior. O Grupo Lafarge possui 6 fábricas no Brasil.

4.3.7. GRUPO C P CIMENTO PARTICIPAÇÕES S.A.

É uma empresa brasileira, que possui atuação restrita à região Sudeste do Brasil, desenvolvendo a fabricação de cimento e argamassas de todos os tipos, lavra de reservas mineiras; prestação de serviços de concretagem e a participação em outras sociedades. O acionista majoritário é a empresa Santo Estevão Mineração Participações Ltda (composta de brasileiros).

Esta cimenteira produziu em 2002, 1.942 mil toneladas de cimento, registrando queda de 3,5% sobre o volume verificado em 2001. Em relação a aspectos produtivos, no segmento de concreto, a companhia ampliou sua capacidade produtiva de 379 mil metros cúbicos por ano para 1 milhão de metros cúbicos por ano. Este aumento impulsionou uma elevação nas vendas de concreto (crescimento de 154,9%). Possui 4 fábricas no Brasil.

4.3.8. GRUPO ITAMBÉ

É uma empresa basicamente de capital nacional, restrita ao mercado brasileiro e basicamente à região Sul do país.

Fundada em 1968, através do nome Empresa Itambé de Mineração Ltda, a atividade inicialmente centrava-se na pesquisa de recursos minerais. Já em 1970, iniciou-se a implantação da fábrica de cimento e a alteração de razão social (passando a denominar-se Cia de Cimento Itambé).

Foi em 1971 que efetivamente iniciou-se a produção de cimento. A empresa realizou investimentos na automação do processo produtivo

Não possui outras empresas, e detêm uma fábrica e uma jazida, ambas localizadas no estado do Paraná.

4.3.9. GRUPO SOEICOM

Soeicom foi criada em 24 de junho de 1976, através do empresário português Sr. António de Sommer Champalimaud, que inaugurou a fábrica no Brasil. Nesses vinte e seis anos, a Soeicom vem produzindo os Cimentos Liz (marca utilizada pela empresa)

Possui capacidade instalada de produção de 2 milhões de toneladas de cimento, concentrada em apenas uma fábrica (a única desta empresa) e trabalha sob a denominação social de Soeicom S.A. – Sociedade de Empreendimentos Industriais, Comerciais e Mineração.

A atuação desta companhia é restrita à região Sudeste (basicamente Minas Gerais e algumas regiões de São Paulo).

4.3.10. GRUPO CIPLAN

A Ciplan, é uma empresa de capital nacional, fundada em 1968, sob a denominação de Indústria e Comércio de Produtos Calcários e de Mármore S/A.

Atua em vários Estados do País, principalmente as regiões Centro-Oeste, Norte, Nordeste e Sudeste. A Ciplan fornece uma ampla linha de produtos (cimento, agregados, argamassa e concreto) para a construção civil.

A Ciplan possui alguns centros de distribuição, entretanto detêm apenas 1 fábrica (localizada em Sobradinho – Distrito Federal). Trabalha sob a denominação social de Ciplan – Cimento Planalto S.A.

As empresas mencionadas acima utilizam estratégias comuns, ou seja, linhas estabelecidas internacionalmente, independente da atuação em outros países. Um exemplo disto é o processo de unificação de marcas. Além

disto existe a própria expansão das cimenteiras no mercado de concreto, através da aquisição de concreteiras.

4.4. A Evolução do Atendimento no Mercado Cimenteiro

O cimento é considerado uma mercadoria padronizada mundialmente e nacionalmente (segue as normas brasileiras técnicas). Assim para ingressar em tal mercado é necessário, que sejam atendidos requisitos mínimos de qualidade e competência técnica e alto capital de investimento.

Por envolver alta tecnologia, durante anos o mercado cimenteiro esteve basicamente focado em produto. O atendimento aos clientes não era o foco principal.

Com as aquisições maciças por grandes grupos cimenteiros transnacionais, a intensificação da concorrência global, e a própria mudança do perfil do comprador, as empresas cimenteiras foram impulsionadas a remodelar suas estratégias de mercado.

O preço e prazo (política de relacionamento comercial) neste mercado ainda são diferenciais importantes, entretanto isolados não agregam valor ao produto. O consumidor quer uma mercadoria com preço, prazo acessíveis, mas também e entregue corretamente (distribuição avançada), através de contatos comerciais adequados. O cliente não aceita ser tratado como um número, mas sim como uma peça chave para o desenvolvimento da empresa.

Com este mercado as pesquisas de avaliação de serviços tornaram-se constantes em tal setor. E seguindo tal linha a Anamaco (Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção - é uma entidade de classe, sem fins lucrativos) em conjunto com o IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística) realizou pesquisa entre o

período de nov/02 a jan/03, no intuito de mapear a avaliação da indústria de material de construção, na percepção dos clientes. Tal pesquisa apresentou os seguintes objetivos:

1. Identificação da participação do cimento/marcas comercializadas;
2. Verificação do canal de compra (fabricante ou distribuidor);
3. Verificação da espontaneidade do consumidor na lembrança das marcas de cimento;
4. Identificação do consumidor em relação às propagandas das marcas de cimento;
5. Verificação do grau de satisfação do produto/serviços prestados.

Os dados obtidos com nessa pesquisa demonstram, que de acordo, com a percepção dos clientes, a maioria das indústrias cimenteiras que atuam no Brasil, apresentam médias estáveis ou índices baixas de prestações de serviços (principalmente em aspectos envolvendo o contato dos clientes com as empresas).

Nota-se que o consumidor exige que seu tratamento na empresa seja considerado uma prerrogativa básica para que a relação comercial seja mantida.

Tendo por base este contexto a empresa cimenteira ora analisada está buscando através do processo de estruturação de um CRM, garantir um patamar adequado de atendimento aos clientes.

5. ESTUDO DE CASO

5.1. A EMPRESA

A empresa analisada atua basicamente no mercado cimenteiro há vários anos. Possuindo várias unidades fabris e centros de distribuição em diversos locais estratégicos do Brasil.

Produz cimento ensacado, granel, argamassas e cales. Suas relações com o mercado são sólidas e consistentes, abrangendo uma área extensa do território nacional.

Conforme informado no início desta pesquisa, demais detalhes, como número de funcionários, unidades fabris, locais de atuação não serão possíveis, devido ao sigilo envolvendo tal organização.

Os dados levantados e apresentados no presente estudo foram obtidos através de materiais da empresa, contatos informais com a estrutura da empresa e mediante verificações do funcionamento da estrutura anterior e posterior a implantação da GRC.

5.1.1. A ESTRUTURA DA EMPRESA, ANTES DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA GRC

A empresa analisada no que tange a processos detinha as seguintes situações, devido à ausência de implantação de estratégias de marketing de relacionamento e marketing industrial:

- os processos de negócio eram distribuídos entre as diferentes áreas funcionais, sem reuniões de alinhamento das operações – isto significa que a área industrial, por exemplo, definia as diretrizes de custo sem

considerar possíveis serviços que a área comercial planejando realizar a clientes;

- solicitações de resolução de problemas dos clientes competiam com atividades diárias das áreas – não havia um setor para verificar e resolver os problemas presentes e futuros;
- inexistência de indicadores do nível de serviço ao cliente – não havia indicadores-chaves de desempenho para medir o retorno sobre o investimento em ações direcionadas a clientes;
- processos realizados de formas diferentes em cada contato – não havia uma padronização de contato com o cliente, cada unidade de vendas detinha uma forma de tratar clientes;
- inexistência de registro de contatos de cada cliente – não havia uma tecnologia que suportasse o registro das interações do cliente com a empresa.

Em relação à organização e tecnologia apresentava os seguintes aspectos:

a) Organização, incluindo todos os setores da empresa :

- funções e responsabilidades não estarem claramente definidas e implantadas – não havia uma definição clara dos princípios para o contato com o cliente;
- falta de autonomia para resolução de problemas – os pontos de contato com o cliente não detinham autonomia e nem o conhecimento de padrões para auxiliar na resolução de problemas junto ao cliente.

b) Tecnologia :

- infra-estrutura técnica limitava o compartilhamento de informações – os dados da empresa estavam armazenados em “ilhas” de informações;

- ausência de integração de dados (ERP) entre os diversos setores da empresa.

5.2. PROCESSO ANTERIOR A IMPLANTAÇÃO DA GRC

No intuito de implantar a GRC a empresa analisada apresentou quatro passos de embasamento, relacionados a seguir e detalhados em subitens para facilitar o entendimento do processo envolvido na implantação da GRC:

Numa primeira etapa foi a contratação de uma empresa de consultoria para identificar os pontos fortes e fracos da empresa. A companhia ora analisada, buscando obter uma visão imparcial de sua própria estrutura, contratou uma consultoria especializada em marketing industrial.

A consultoria verificou que a empresa além da primazia no item capacidade técnica, possuía uma boa receptividade por parte do consumidor.

Entretanto durante a gestão da cadeia de relacionamento, vários pontos-chaves de um bom atendimento eram desprezados, sendo focado apenas o produto em si.

Numa segunda etapa foi realizado o desenvolvimento do conceito de Marketing Industrial em todos os setores da empresa. Houve a disseminação do conceito do marketing industrial no intuito de direcionar ações para atender as necessidades do mercado.

Numa terceira etapa, com base na identificação realizada na segunda etapa, foram elaborados fóruns de discussão com a cúpula da empresa. A empresa de consultoria reuniu-se com a diretoria, e os acionistas para demonstrar as deficiências e os pontos fortes da empresa.

Numa quarta etapa houve a criação de grupos de discussão de conceitos sobre as fases do atendimento ao cliente. A empresa ora analisada, percebeu o quanto era importante primeiro disseminar o conceito de foco no cliente, ou seja, atender e respeitar as necessidades do cliente, antes de adotar alguma estratégia de modificação.

Os grupos formados englobavam pessoas de diferentes áreas com assuntos diversos, buscando um objeto comum : gerar mercado através de um atendimento ao cliente de forma diferenciada.

A maioria dos projetos oriundos destes grupos foi implantada na empresa. O esquema básico era:

- a) Formação de grupos de projeto com pessoas de diferentes áreas;
- b) Cada grupo deveria apresentar o detalhamento do trabalho;
- c) Apresentação dos projetos para os executivos;
- d) Caso o projeto fosse aprovado, o grupo teria um prazo de implantação.

Numa quinta etapa ocorreu a definição dos canais de distribuição (diferenciação de clientes). Análise da Carteira de clientes, com a posterior diferenciação de mercado dos clientes.

O tipo de GRC utilizado na empresa analisada foi a GRC operacional, devido a própria estruturação da empresa em relação ao atendimento do cliente, ou seja, enfocaram o *back office* e *front office*.

Os detalhes inerentes de cada etapa são descritos nos itens a seguir.

5.2.1. CONTRATAÇÃO DA EMPRESA DE CONSULTORIA

A empresa analisada era basicamente voltada para a produção, devido à acomodação do mercado. Entretanto com a iminência do acirramento da

competição e a própria estrutura de mercado atual, a empresa foi levada a adotar uma postura voltada ao cliente.

A empresa de consultoria buscou analisar o mercado da atuação da empresa, através de pesquisa da situação organizacional interna e externa, ou seja, de mercado. No intuito um melhor entendimento os resultados são apresentados em dois estágios, o primeiro representando a situação de mercado e o segundo a perspectiva interna da empresa enfocada no presente trabalho.

A) PRIMEIRO ESTÁGIO

Houve uma pesquisa de campo direcionada a clientes atuais e não clientes da empresa. Esta pesquisa tinha como objetivos principais à identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, na visão destes clientes. O mapeamento foi realizado a nível Brasil, nas principais capitais e nos diversos segmentos de mercado onde a organização atua.

Dentre os pontos fortes apontados na pesquisa de campo destacou-se:

- Marca e qualidade do produto
- Distribuição Logística

Entre os pontos fracos da empresa, identificou-se:

- Atendimento Comercial
- Falta de interação das áreas junto ao cliente.

B) SEGUNDO ESTÁGIO

Desenvolveu-se pesquisa junto aos funcionários de diversos setores e cargos, e realizou-se a análise comportamental da estrutura interna da empresa.

Estas etapas tinham como objetivos principais identificar os seguintes aspectos:

- o que o cliente interno e externo valoriza;
- quais os fatores que agradam ou desagradam os clientes internos;
- o que a empresa faz de bom hoje e que pode ser melhorado;
- o que a empresa deve cancelar de suas operações.

No que tange a resultados percebeu-se que a empresa deveria mudar todos os aspectos negativos apontados acima, através da revisão de conceitos e diretrizes, no intuito de obter uma estrutura voltada para as necessidades de seus clientes.

5.2.2. DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO DE MARKETING INDUSTRIAL

A empresa analisada possuía, conforme pesquisa realizada pela empresa de consultoria, uma boa aceitação do mercado consumidor, mas apresentava alguns problemas internos e externos no desenvolvimento de seus negócios.

Assim, foram gerados grupos de discussão para conhecer idéias e atingir metas coerentes com a realidade de mercado e da empresa. Além de seminários para a disseminação de marketing industrial, com a presença dos gestores de diversos setores da empresa.

5.2.3. CRIAÇÃO DE GRUPOS DE DISCUSSÃO

Foram criados grupos na empresa para a elaboração e desenvolvimento de projetos para uma melhor gestão da carteira de clientes. Os grupos eram compostos de no máximo 6 elementos, entre chefes, assistentes, vendedores e analistas de vários setores. Era eleito um líder para cada

grupo, a definição da liderança era responsabilidade dos integrantes de cada grupo. Estes projetos apresentaram as seguintes características:

- Desenvolvimento de ações focadas em resultados;
- Análise da operação atual, envolvendo clientes, mercados, produtos;
- Aprimoramento dos esforços mercadológicos;
- Melhorias implementáveis em um curto espaço de tempo;
- Ações que não demandavam altos investimentos.

Os projetos originados destes grupos de discussão seguiam as seguintes fases:

Primeira Fase: Planejamento de projeto (Definição do que será trabalhado) – formação e integração da equipe, objetivo do projeto, escopo, estratégias de execução, fases/atividades, recursos, prazos e custos envolvidos;

Segunda Fase: Estudo das soluções (Propostas) – entendimento da situação atual, concepção e escolha das alternativas de soluções;

Terceira Fase: Detalhamento das soluções (Funcionalidade) – através de complementação das soluções propostas na segunda fase, desenvolvimento da concepção dos programas de treinamento e de comunicação para a implantação;

Quarta Fase: Implantação (Funcionamento) – designação dos responsáveis, alocação dos recursos, treinamento e comunicação, acompanhamento da operação inicial – através de ajustes eventuais ou re-treinamento;

Quinta Fase: Avaliação dos Resultados (Resultados obtidos) – levantamento de dados sobre o desempenho das soluções implantadas,

análise dos resultados esperados e realizados, consolidações das conclusões e recomendações.

Para um projeto passar para a fase seguinte necessitava que o mesmo fosse aprovado pelos diretores e gerentes de áreas.

5.2.4. SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

A empresa em análise implantou o processo de segmentação de mercado – por preferências. Este processo constitui na classificação em grupos, clientes com características e necessidades similares e foi dividido em dois estágios:

a) Estágio de levantamento

A empresa analisada realizou este levantamento através de questionários direcionados aos clientes externos e buscou outras informações em seus registros internos (banco de dados).

b) Estágio de análise

Para entender melhor as necessidades de seus clientes a empresa analisada, dividiu sua carteira de clientes em canais de distribuição e consumo de seus produtos.

Após a consultoria, todos os procedimentos internos envolvendo os clientes, enfocam a utilização deste método de análise do cliente.

Têm-se os seguintes canais de distribuição de cimento:

- Revendedores (são aquelas empresas que adquirem os produtos das indústrias cimenteiras para repassar para outras empresas ou diretamente para o consumidor final);
- Consumidor Industrial (empresas que utilizam o produto para fabricação de outras mercadorias);

- Consumidor Final (empresas ou pessoas físicas que utilizam o produto para uso final)

As revendas, um dos principais canais de distribuição dos produtos da indústria cimenteira enfocada, são divididas em cinco categorias :

- Distribuidor: Representa clientes, onde a maior parte dos produtos são básicos, além da maior concentração de cimento do que a média das revendas.
- Depósito: Adquire 80% de cimento a menos do que o distribuidor, e os materiais básicos representam 50% do mercado;
- *Home Centers*: Lojas de matérias de construção que vendem vários itens;
- Grandes Redes: Redes de lojas de matérias de construção onde a venda é feita por um único CNPJ, isto é, compra e venda centralizadas;
- Varejo Popular: São lojas onde a carteira de clientes é composta principalmente por pessoas físicas de classe média baixa e baixa. De acordo com o tamanho do Varejo, estes são identificados em Varejo Popular Grande, Varejo Popular Médio e Varejo Popular Pequeno

O grupo Consumidor Industrial é dividido em cinco grupos abaixo relacionados.

- Concreteiras : Representam as empresas que se dedicam ao segmento de concreto e serviços relacionados;
- Fibrocimento : Empresas que se dedicam à fabricação de produtos utilizando o fibrocimento (O cimento amianto, nome popular do fibrocimento, é um material de construção composto por mais de 90% de cimento e menos de 10% de fibras de amianto crisotila. É uma fibra mineral natural utilizada como matéria-prima na produção de peças de cimento-amianto);

- Pré-moldados: correspondem a empresas que são especializadas na linha de peças pré-fabricadas sob medida;
- Artefatos: peças com linha de produção, feitas segundo norma ou padronizadas;
- Argamassas: empresas especializadas na produção de argamassa.

Em relação aos consumidores finais, tem-se:

- Construtoras: Mercado voltado para a construção civil. Pode ser dividido de acordo com o dimensionado de suas obras, em Construtoras de Grande, Médio e Pequeno Porte;
- Órgãos Públicos/estatais: Representam as empresas públicas que utilizam o cimento para a construção civil, por exemplo, para o desenvolvimento de obras estatais;
- Prefeituras: Representam as prefeituras municipais.

Os canais de distribuição na indústria cimenteira representam ferramentas-chaves no desenvolvimento dos negócios junto ao consumidor final, tendo em vista que apenas alguns consumidores (a exemplo, das concreteiras e construtores), possuem estrutura física e patrimonial para adquirir diretamente da indústria.

No gráfico abaixo se percebe o perfil de consumo, distribuído por regiões brasileiras, alguns dos principais canais de distribuição (Revenda, Concreteiras e Exportação), no ano de 2003.

Perfil da Distribuição do Cimento por Regiões e Estados (t) 2003				
ESTADOS E REGIÕES	CONCRETEIRAS	REVENDEDORES	OUTROS	EXPORTAÇÃO
REGIÃO NORTE	90.493	1.016.045	47.145	5.134
Amazonas	38.881	558.626	43	5.134
Pará	51.612	457.419	47.102	-
REGIÃO NORDESTE	383.361	5.063.506	737.432	273.530
Maranhão	11.770	218.597	21.149	-
Piauí	1.808	269.773	26.123	-
Ceará	48.157	1.079.578	90.624	-
Rio Grande do Norte	18.585	274.040	34.205	-
Paraíba	121.867	955.122	206.040	-
Pernambuco	2.475	283.772	112.989	-
Alagoas	8.411	269.726	48.699	24.497
Sergipe	150.460	1.274.649	146.921	249.033
Bahia	19.828	438.249	50.682	-
REGIÃO CENTRO-OESTE	355.113	2.588.019	455.869	132.979
Mato Grosso	43.865	503.869	70.555	7.412
Mato Grosso do Sul	24.685	416.943	46.293	125.567
Goiás	81.867	488.493	92.906	-
Distrito Federal	204.696	1.178.714	246.115	-
REGIÃO SUDESTE	2.814.591	11.490.989	2.767.434	-
Minas Gerais	1.334.820	4.962.345	1.688.463	-
Espírito Santo	161.367	628.018	395.440	-
Rio de Janeiro	118.325	2.017.530	281.534	-
São Paulo	1.200.079	3.883.096	403.997	-
REGIÃO SUL	1.011.931	3.427.195	1.312.567	6.212
Paraná	779.948	1.998.631	1.037.241	6.212
Santa Catarina	49.816	199.005	12.440	-
Rio Grande do Sul	182.167	1.229.559	262.886	-
BRASIL	4.655.489	23.585.754	5.320.447	417.855

TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO DO CONSUMO DE CIMENTO POR CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO – (FONTE:

WWW.SNIC.COM.BR)

5.3. MAPEAMENTO DAS NECESSIDADES DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E AÇÕES DE MARKETING DESENVOLVIDAS

No intuito de desenvolver uma gestão adequada e próxima da realidade de mercado, a empresa analisada desenvolveu pesquisa direcionada aos seus principais subgrupos dos canais de distribuição, com o objetivo de identificar os fatores de importância no relacionamento com a empresa. O objetivo da pesquisa foi identificar o grau de satisfação com o produto em relação a : qualidade, preço, ética, vendas, atendimento, assistência técnica, suporte pós venda. A pesquisa foi realizada nas principais capitais do Brasil com clientes representativos na região onde atuam, em nível de consumo de de cimento.

Os resultados são apresentados divididos entre os diferentes segmentos pesquisados, na seqüência de importância de cada item para os esses.

A) DISTRIBUIDORES

Para este canal os seguintes pontos são chaves para um adequado relacionamento:

- atendimento comercial (este ponto inclui condições comerciais, contato com equipe de vendas e outras de suporte);
- certificado técnico (empresa com qualidade de produto padronizado, de acordo com as Normas Brasileiras Técnicas)
- disponibilidade do produto;
- entrega de produto com agilidade e facilidade;
- marca e tradição da indústria cimenteira;
- qualidade do produto;
- treinamento realizado pela indústria (treinamento de utilização do produto de forma adequada);

B) DEPÓSITO

Para este segmento de mercado os fatores importantes são seguintes itens:

- Atendimento Comercial (preços, prazos, contato com a equipe de vendas e suporte);
- Disponibilidade de Produto;
- Pontualidade e agilidade na entrega e retirada de produtos;
- Marca e tradição da empresa cimenteira;
- Promoções;
- Qualidade do produto;

- Tamanho da embalagem e
- Treinamento realizado pela indústria aos pontos de distribuição;

C) CONSTRUTORA

Neste grupo os fatores chaves são:

- Assistência Técnica;
- Atendimento Comercial;
- Pontualidade e agilidade na entrega de produtos;
- Promoções;
- Qualidade do produto;
- Treinamento

D) CONCRETEIRA

Neste segmento têm-se os seguintes itens importantes:

- Assistência Técnica;
- Atendimento Comercial;
- Qualidade do produto;
- Desenvolvimento de produtos;
- Pontualidade e agilidade na entrega de produtos.

5.4. PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA GRC

A empresa ora analisada focada em resultados e na melhoria constante de sua participação no mercado, percebeu a urgência em adotar sistemas

inteligentes na gestão de sua carteira de clientes, buscando voltar-se para a participação em clientes/segmentos de mercado, com rentabilidade adequada aos padrões de negócio da empresa.

O conceito de GRC na visão da empresa analisada é gerenciar a carteira de clientes, a partir de um profundo conhecimento de seus mercados de atuação, buscando compreender as preferências, necessidades e o retorno dos clientes.

A partir deste conceito, foi possível estabelecer perfis e classes de importância dos clientes, considerando os índices de rentabilidade.

Tendo por base tal aspecto, após o desenvolvimento de ações de base (implantação do marketing industrial na empresa, conscientização de todos os setores da orientação de marketing, voltada para o foco no cliente, mapeamento de sua carteira de clientes), a empresa iniciou o processo de desenvolvimento da GRC.

O projeto GRC envolveu todas as áreas da empresa, portanto foram criados círculos de discussão nos diversos níveis da empresa, através dos chamados multiplicadores do conhecimento (pessoas treinadas com o conceito de GRC na visão da empresa)

No intuito de propiciar uma implantação efetiva a empresa dividiu este projeto quatro etapas relacionadas a seguir.

5.4.1. PRIMEIRA ETAPA

Nesta fase inicial foram realizados os seguintes passos:

- Implantação de Ferramentas de Gestão de Indicadores de Desempenho: Banco de Custos, Medição de Margens; Sistema de Informação Gerencial; Metas de Distribuição por Canais de Mercado;
- Compreensão dos canais de distribuição (já relacionados acima);

- Foco em logística e estruturação de uma política de preços e prazos adequados à necessidade do mercado consumidor;
- Melhorias em pontos fracos no atendimento aos clientes (devidamente identificados pela empresa de consultoria)

Etapa já está concluída.

5.4.2. SEGUNDA ETAPA

Etapa apresentou as seguintes tarefas:

- Implantação da Central de Atendimento ao Cliente (CAC) nacionalmente, permitindo à empresa os seguintes itens : a análise global de seus clientes, acompanhamento de sua evolução, deter histórico de relacionamento com o cliente, propiciar ao cliente um atendimento uniforme, objetivo e eficiente.

A implantação da CAC já está concluída.

- Implantação do Sistema de Informação Gerencial (SIG): O sistema de informação gerencial permitiu além da agilidade na obtenção de dados, integrar diversos setores da empresa. Através do SIG a empresa enfocada obteve uma visão exata de qual é o impacto de uma determinada estratégia de preço, com segurança e rapidez.

Tarefa já concluída.

- Adoção de um padrão de relacionamento com o cliente único (ou seja, englobando todos os setores da empresa), através da CAC : As unidades da empresa trabalhavam de maneiras distintas, ou seja, não havia uma diretriz de como o cliente deveria ser tratado em cada etapa de seu contato com a empresa. Exemplificando, um cliente era atendido de uma forma na área comercial e de outra forma na área de produção. A diretriz básica adotada foi atendimento padronizado ao cliente através da CAC.

Tarefa já concluída.

- Aperfeiçoamento do contato com a empresa

Esta etapa ainda está em estruturação, sendo que todas as tarefas foram implantadas, entretanto estão em fase de melhoria, através da assimilação de conceitos, adoção de novas tecnologias (programas de integração e gestão de dados), maior interatividade do cliente com a empresa através da Internet.

5.4.3. IMPLANTAÇÃO DA CAC (CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE)

Os objetivos da implantação da CAC foram:

- prover as unidades de negócios da empresa estruturas de telefonia que proporcionasse rápido e eficiente canal de comunicação entre os clientes e a empresa analisada. Atendendo-os em suas necessidades e prestando informações requeridas no foco do cliente;
- atualizar a infraestrutura de atendimento a clientes da empresa analisada, trazendo modernidade e melhorias de acordo com as necessidades do mercado;

Resultados esperados pela empresa :

- diferenciação positivo da empresa na percepção dos clientes;
- clientes atendidos com rapidez, eficiência, personalização, atenção, empatia. Diferenciando-os da concorrência e criando um valor percebido, no foco do cliente;
- contribuição efetiva no processo de diferenciação no mercado cimenteiro nacional, desenvolvimento relacionamento e vínculos entre os clientes e a empresa analisada, aumentando a lealdade nas relações comerciais.

Existem basicamente dois momentos da CAC na empresa analisada

No primeiro momento tem-se :

- atendimento descentralizado (várias centrais de atendimento), com informações distintas para cada região de atuação da empresa;
- atendimento receptivo;
- treinamentos comportamentais, realizados entre períodos muito longos

No segundo momento tem-se :

- atendimento centralizado – todas as informações em um só local e o cliente sendo atendido de maneira única e uniforme, através de um canal de comunicação com a empresa;
- atendimento receptivo e ativo;
- treinamentos comportamentais (abordagem, negociação, entonação de voz, por exemplo) e técnicos. Reciclagem trimestral.

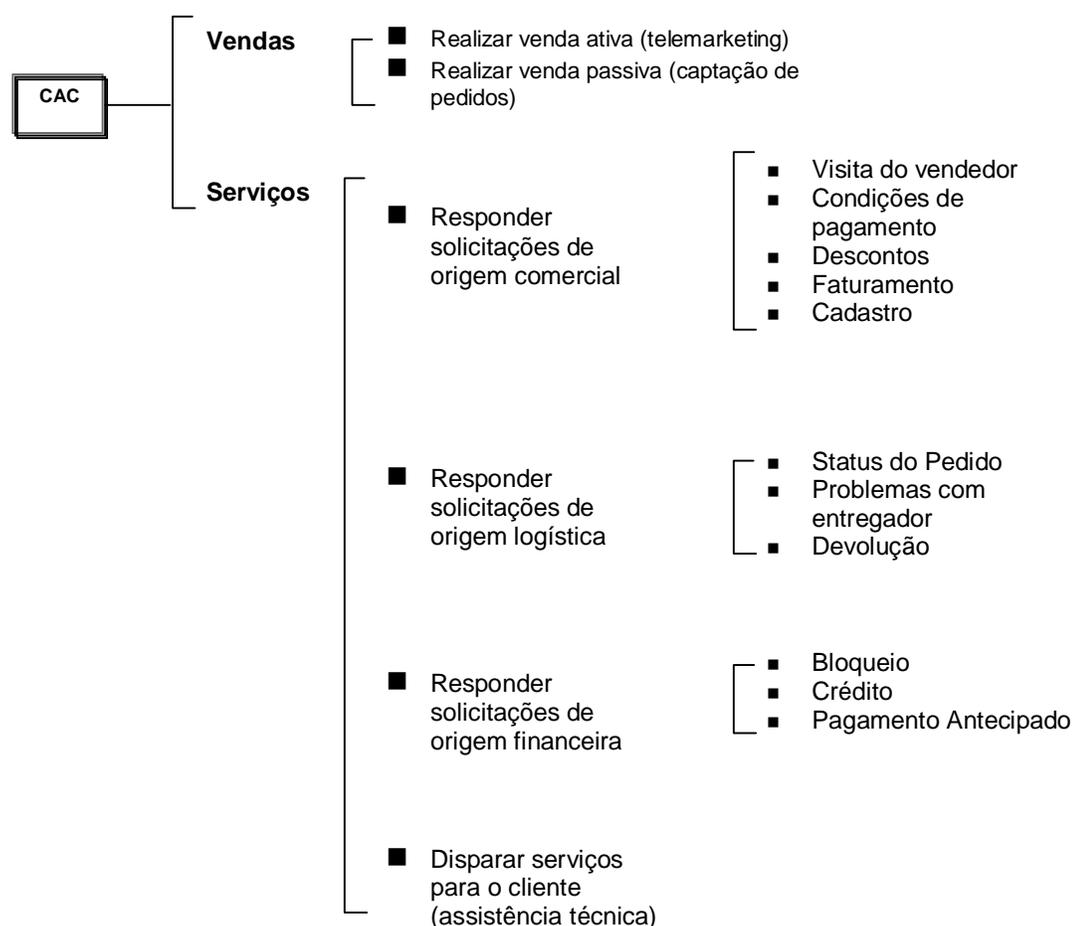
No terceiro momento tem-se :

- ciclo abrangente de relacionamento com clientes;
- único ponto de contato com clientes, além da força de vendas;
- foco no nível de serviço prestado;
- tecnologia integrada;
- responsabilidade e autonomia para resolução de problemas;
- multiplicidade de métodos de interação do cliente com a empresa;

Na página seguinte tem-se a estrutura básica de funcionamento da CAC na empresa analisada.

Nela observamos que a CAC é dividida em duas partes básicas: Vendas e Serviços.

Processos relativos ao ciclo de gestão dos clientes que podem ser tratados pela Central de Atendimento



QUADRO 6 - ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO DE UM SISTEMA DE CAC (FONTE : EMPRESA ANALISADA, 2003)

5.4.4. IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DA GRC

Os principais impactos desta nova postura na empresa foram:

1. Mudança comportamental da organização no que tange a concepção de que o foco no cliente é mais relevante do que o foco no produto
2. Clientes diferentes passaram a ser tratados de maneiras diferentes, em todas as etapas do processo de negócios (independente do setor da empresa);
3. Instalação da Central de Atendimento ao Cliente (CAC), ou seja, do atendimento padronizado e centralizado;
4. Sensação da equipe de vendas externas da “perda” do contato com os clientes, pois, antes cada vendedor tinha “sua” atendente e no início da CAC, o cliente, assim, como o vendedor deveria ter contato com a primeira pessoa que o atendesse ao telefone. Tal situação está resolvida, pois o vendedor externo considera atualmente a vendedora interna (atendente da CAC), como sendo um elo extremamente importante entre ele e o cliente, incluindo com a própria empresa;
5. “Ecloração” de relatórios. A busca da informação no início era tamanha que os relatórios se proliferaram na empresa. Atualmente esta situação já está sendo equacionada, através da aquisição de programas de geração de relatórios padronizados;
6. Clareza na comunicação com o mercado. O cliente tem acesso às várias informações no *site* da empresa, através da CAC. Além disso, a divulgação ao mercado de ações internas que podem impactar a relação com o cliente são repassadas agora com agilidade.

No que tange às informações a empresa apresentou as seguintes situações:

1. A empresa trabalha com vários sistemas nas diversas etapas do processo de negócio. Assim existe um sistema para a área comercial, outro para a área produtiva (que possui por sua vez outros sistemas) e um outro para a área financeira;

Em várias etapas deste processo, estes sistemas não se relacionam por problemas diversos. E este fato gera enormes desgastes nas relações com o cliente.

Tendo por base este fato, a organização está analisando a aquisição de um ERP englobando a GRC.

2. A CAC está iniciando um processo de evolução, visando atingir o objetivo principal : Constituir uma fonte adequada e integrada de informações para o cliente, que irá permitir contatos dinâmicos e que correspondam às expectativas do mercado.

Em suma a empresa está se voltando para o cliente e suas necessidades, não perdendo o foco da lucratividade destas interações.

6. CONCLUSÃO

O mercado cimenteiro no Brasil possui um longo caminho a percorrer no que tange ao atendimento ao cliente. Este fato é devido ao fato de que a indústria cimenteira basicamente esteve durante várias décadas focada apenas no produto.

Entretanto é importante salientar que os grupos atuais estão buscando melhorias contínuas em seus processos de negócio, adotando estratégias mercadológicas que garantam uma lucratividade adequada para manter ou elevar seu posicionamento de mercado. Estes processos de iniciativa corporativa, em alguns momentos apresentam problemas que aparentemente são intransponíveis para a empresa. É justamente nestes momentos que a visão de foco no cliente tem de ser valorizada na empresa.

A empresa deve ter consciência de que a tecnologia é o motor propulsor da implantação da GRC na empresa; entretanto, sem o envolvimento dos funcionários, líderes de área, da diretoria, enfim de todos da estrutura empresarial não há sistema de relacionamento com o cliente que suporte a pressão de mercado.

Neste contexto a medida de marketing adotada segue a mesma linha das empresas da atualidade, ou seja, uma gestão voltada para o cliente, sem perder o foco do lucro.

Espera-se que seja perceptível ao observar o estudo de caso apresentado, tendo por base o objetivo principal e os específicos, que a implantação da GRC no mercado cimenteiro é um processo complexo. Para que fosse possível o atingimento dos objetivos anteriormente relacionados, buscou-se identificar o referencial teórico, realizar a apresentação dos estágios envolvidos na implantação da GRC na

indústria analisada e a respectiva importância nas mudanças ocorridas na referida indústria.

Todos os aspectos apresentados no presente trabalho foram considerados importantes para o alcance de resultados. Entretanto, existem alguns que advindos da implantação da GRC na indústria analisada merecem um destaque dentro da conclusão do estudo:

- adaptação cultural – a empresa a partir do envolvimento das áreas com o conceito de foco no cliente e sua respectiva gestão, derrubou barreiras que impediam um contato melhor com a empresa e mercado;
- busca contínua do envolvimento das diversas áreas da empresa no processo de focalização das necessidades dos clientes, o que representa que tudo na empresa deve ser feito pensando na repercussão de mercado (foco no cliente);
- mudanças de sistemas de informação (inclusive de tecnologias) e gestão de processos de negócios;

Em suma neste trabalho, apesar das limitações de informações sobre a empresa enfocada, tais como impossibilidade de divulgação da metodologia de pesquisa para indicar o nível de satisfação dos clientes e da estratégia de segmentação, buscou-se a partir do embasamento teórico e prático demonstrar os processos envolvidos no desenvolvimento de uma estratégia de GRC em uma indústria cimenteira com atuação no Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACTIVITY REPORT BRUXELAS, CEMBUREAU (The European Cement Association), 2002.

ANUÁRIO SNIC. Rio de Janeiro, SNIC – Sindicato Nacional da Indústria Cimenteira, 2003.

ANAMACO. Disponível <<http://www.anamaco.com.br>>. Acesso em: 09 de fev. 2004, 08:30.

ANDRADE, Maria Lúcia Amarante et al. Desenvolvimento e perspectiva da indústria de Cimento. **BNDES**, Rio de Janeiro, n. 15, 2002. BNDES Setorial, p. 35-62.

BYGSTAD, Bendik. The Implementation Puzzle of CRM Systems in Knowledge-Based Organizations. **Information Resources Management Journal**, p. 33-45. Oct-Dec 2003.

BROWN, Stanley A. **CRM – Customer Relationship Management**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CAMPBELL, Alexandra J. Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. **Industrial Marketing Management**, n. 32, 2003, p. 375–383.

CARDOSO, Mário Sérgio. et al. **CRM em ambiente e-business: como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da Web**. São Paulo: Atlas, 2001.

CARVALHO, Luis A Vital de. **Dataminig: a mineração de dados no marketing, medicina, economia, engenharia e administração**. São Paulo: Érica Ltda, 2001.

CIMENTO CAUE. Disponível <<http://www.cimentocau.com.br>>. Acesso em: 19 de mai. 2004, 15:00.

CIMPOR. Disponível <<http://www.cimpor.com.br>>. Acesso em: 19 de mai. 2004, 19:20.

CIMENTO ITAMBÉ. Disponível <<http://www.cimentoitambe.com.br>>. Acesso em: 10 de mai. 2004, 18:30.

CIPLAN. Disponível <<http://www.ciplan.com.br>>. Acesso em: 19 de mai. 2004, 17:10.

COSTA ROBERTO, Fernando A. **Sumário mineral de cimento 2002**. Brasília, DNPM, 2002

COSTA ROBERTO, Fernando A. **Sumário mineral de cimento 2001**. Brasília, DNPM, 2001.

CUNHA, Luiz Mauricio da Silva. et al. A Indústria de Cimento: perspectiva de retomada gradual. **BNDES**, Rio de Janeiro, n. 18, 2003. BNDES Setorial, p. 149-164.

DATE, C. J., Paul. **Introdução a sistemas de banco de**; trad: Vandenberg Dantas de Souza, Plublicare Consultoria e Serviços. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HOLTS, Hernan. **Databased Marketing**. trad: Lenke Peres Alves de Araujo. rev técnica: Francisco Alberto M de Souza. São Paulo : Makron Books, 1994.

HOLCIM. Disponível <<http://www.holcim.com.br>>. Acesso em : 20 de mai. 2004, 16:00.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo : Atlas, 1988.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento : estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**; trad: Mauro Pinheiro. São Paulo: Futura, 1998.

GREENBERG, Paul. **CRM, Customer Relationship Managment na Velocidade da Luz: Conquista e Lealdade de Clientes em Tempo Real na Internet**; trad: Reinaldo Marcondes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GREENBERG, Paul. Os 4 ases do CRM. **HSM Management**, n. 31 março-abril 2002.

KANDAMPULLY, Jay. et al. Relationship marketing: a concept beyond the primary relationship. **Marketing Intelligence & Planning**. p. 315-323, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**; trad: Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip et al. **Princípios de Marketing**; trad: Vera Whately. rev técnica: Roberto M Pinheiro. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, Philip et al. **Administração de Marketing : análise, planejamento, implementação e controle**; trad: Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 4ª. ed, 1994.

LAUDON, Kenneth C et al. **Sistemas de informação gerenciais administrando a empresa digital**; trad: Arlete S Marques. rev técnica: Erico Veras Marques, Belmiro João. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LAUDON, Kenneth C et al. **Gerenciamento de sistemas de informação**; trad: Alexandre Oliveira. rev técnica: Cristina Bacellar. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 3ª. ed., 2001.

LAFARGE. Disponível <<http://www.lafarge.com.br>>. Acesso em: 19 de mai. 2004, 20:10.

LAKATOS, Eva Maria. et. al. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2ª. ed. v.1. , 1994.

MOREIRA, José Carlos Teixeira. **Marketing Industrial**. São Paulo: Atlas, 1989, 232 p.

MOREIRA, José Carlos Teixeira. Com o foco do cliente. **HSM Management**, n. 46. setembro-outubro 1994.

MCKENNA, Regis. **Estratégias de marketing em tempos de crise**; trad: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro Campus; São Paulo : Publifolha, 1999.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento – relationship marketing – estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**; Rio de Janeiro: Campus, 9ª. Ed, 1992.

NBR 6032:1989 – Abreviação de títulos de periódicos e publicações seriadas – Procedimento

NBR 105h20:2002 – Informação e documentação – Citações em documentos - Apresentação

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**; trad: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2001.

PIRES, Anibal. **Marketing – conceitos, técnicas e problemas de gestão**. Lisboa - Portugal: Editorial Verbo, 1993.

MCKENNA, Regis. **Estratégias de marketing em tempos de crise**; trad: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro Campus; São Paulo : Publifolha, 1999.

PEPPERS AND ROGERS GROUP. **CRM Series – Call Center 1to1**. São Paulo: Makron Books, 2001.

PEPPERS AND ROGERS GROUP. CRM Ganha Força no País. **HSM Management**, n. 38 maio-junho 2003.

PETERS, Tom. Uma liderança sob medida. **HSM Management**, n. 32 maio-junho 2002.

PROBUBS. Disponível <<http://www.probubs.com>>. Acesso em: 09 de fev. 2004, 10:00.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia: elementos d metodologia de trabalho científico**. Minas Gerais: Interlivros de Minas Gerais Ltda, 1974.

SAW, Roberto et al. **Marketing com Banco de Dados**. trad: Carmen Dolores Straube. rev técnica: Augusto Nascimento. São Paulo : Atlas, 1993.

SEVERINO, Antonio Joaquim, **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 1986.

SEYBOLD, Patricia B. et al. An Executive's Guide to Portals – What Customer-Centric Executives Need to Know about Portals. Disponível <<http://www.psgroup.com>>. Acesso em: 09 de fev.2004,10:30.

SEYBOLD, Patricia B. An Executive's Guide to CRM - How to Evaluate CRM Alternatives by Functionality, Architecture, & Analytics. Disponível <<http://www.psgroup.com>>. Acesso em: 09 de fev. 2004,15:30.

SOEICOM. Disponível <<http://www.soeicom.com.br>>. Acesso em : 19 de mai. 2004, 21:50.

SUMÁRIO PRESS KIT. Rio de Janeiro, SNIC – Sindicato Nacional da Indústria Cimenteira, 2003.

SWIFT, Ronaldo. **CRM, customer relationship managment: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**; trad: Flávio Deny Steffen. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZABLAH, Alex R, BELLENGER, et al. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common

understanding of an emerging phenomenon. **Industrial Marketing Management** n. 33, 2004, p. 475-489.

VIEGAS, Waldyr. **Fundamentos da Metodologia Científica**. Brasília: Ed Universitária de Brasília, 1999.

VOTORANTIM CIMENTOS. Disponível <<http://www.votorantim-cimentos.com.br>>. Acesso em: 09 de mai. 2004, 16:00.

YIN, R.K. **Case Study Research – design and methods**. London, Sage, 1989