

LETIERI FIGUEIRA SANTANA

POLÍTICA COMERCIAL DA TECHSTEEL ENGENHARIA:

**Análise Crítica dos Serviços Complementares, Relacionamento com Clientes e
Programas de Endomarketing**

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em
Gestão Comercial de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de
Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito
para a obtenção do título de Especialista

TURMA MBA EM GESTÃO COMERCIAL 01/15

Curitiba – PR

2016

O Trabalho de Conclusão de Curso

POLÍTICA COMERCIAL DA TECHSTEEL ENGENHARIA:

Análise Crítica dos Serviços Complementares, Relacionamento com Clientes e Programas de Endomarketing

elaborado por LETIERI FIGUEIRA SANTANA e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do **MBA em Gestão Comercial** Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: _____ de _____ de _____

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, em primeiro lugar, pela força e energia para superar as dificuldades ao longo do caminho e permitir que realização deste curso fosse possível.

Agradeço também à minha mãe, meu pai e minha irmã, que me deram apoio e incentivo nas horas de desânimo e cansaço, e compreenderam a importância dessa caminhada para meu futuro profissional, mesmo nos momentos de ausência dedicados ao estudo.

Aos meus companheiros de trabalho e amigos, que fizeram parte da minha formação e que por certo continuarão presentes em minha vida.

À esta instituição, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram esta etapa fundamental em minha vida e que me trouxe tanto crescimento e evolução para a minha carreira.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos que me apoiaram e acreditaram neste projeto. Em primeiro lugar à FGV, por me permitir desenvolver novas competências durante a elaboração deste trabalho. Dedico também aos meus familiares e amigos pelo incentivo e apoio que recebi, imprescindíveis para que eu conseguisse concluir mais esta etapa. Dedico aos colegas de classe que acompanharam meus esforços e me auxiliaram durante esta jornada. Dedico este trabalho, ainda, ao meu orientador, que me ajudou por inúmeras vezes e motivou neste desafio.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO.....	8
CAPÍTULO 2 VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA	10
2.1 VISÃO.....	10
2.2 MISSÃO.....	10
2.3 VALORES	10
2.4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	10
2.5 HISTÓRICO DA EMPRESA	11
2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL	11
2.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	12
2.8 PRODUTOS E SERVIÇOS	12
2.9 OPERAÇÕES	13
2.10 CAPACIDADES E LIMITAÇÕES	14
2.11 ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA	15
2.12 ADMINISTRAÇÃO	15
2.13 ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING	15
CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS	17
3.1 ESTRATÉGIA	17
3.2 CADEIA DE VALOR.....	18
3.2.1 Logística Interna	18
3.2.2 Operações.....	18
3.2.3 Logística Externa	18
3.2.4 Marketing & Vendas	18
3.2.5 Serviços Pós-Venda.....	19
3.2.6 Infra-Estrutura da Empresa	19
3.2.7 Gerência de Recursos Humanos	19

3.2.8 <i>Desenvolvimento de Tecnologia</i>	19
3.2.9 <i>Aquisição</i>	20
CAPÍTULO 4: MERCADO.....	21
4.1 HISTÓRICO DO MERCADO.....	21
4.2 TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO.....	22
4.3 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE.....	23
4.3.1 <i>Ambiente Político</i> :.....	23
4.3.2 <i>Ambiente Econômico</i> :.....	23
4.3.3 <i>Ambiente Social</i> :.....	24
4.3.4 <i>Ambiente Tecnológico</i> :.....	24
4.4 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE.....	24
4.4.1 <i>Ameaça de Novos Entrantes</i> :.....	24
4.4.2 <i>Ameaça de Produtos Substitutos</i> :.....	24
4.4.3 <i>Poder de Barganha dos Compradores</i> :.....	25
4.5 CONCORRENTES.....	25
4.6 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE.....	26
4.7 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS.....	26
4.8 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	27
4.9 ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's).....	28
4.10 PROJEÇÕES DE MERCADO.....	28
CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES.....	30
5.1 PERFIL DO CONSUMIDOR.....	30
5.2 NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR.....	30
5.3 HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR.....	30
5.4 PAPÉIS DE COMPRA.....	30
CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL.....	32
6.1 SERVIÇOS COMPLEMENTARES, RELACIONAMENTO COM CLIENTES E PROGRAMAS DE ENDOMARKETING.....	32

Análise Crítica 6.1.1 Serviços Complementares	32
Política Comercial 6.1.1 Serviços Complementares	35
Análise Crítica 6.1.2 Relacionamento com Clientes	38
Política Comercial 6.1.2 Relacionamento com Clientes	47
6.1.2.1 Análise das Ações de Relacionamento para Diferentes Grupos de Clientes.....	48
Análise Crítica 6.1.3 Programas de Endomarketing	49
Política Comercial 6.1.3 Programas de Endomarketing.....	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO

A Techsteel Engenharia foi criada a fim de atender a uma demanda crescente de mercado construção e infraestrutura. A empresa sempre objetivou a excelência em todos os serviços e produtos oferecidos a seus clientes no segmento de projetos de estruturas metálicas.

O serviço diferenciado oferecido pela empresa proporcionou que ela se destacasse perante seus concorrentes e conseguisse o papel de protagonista no setor de projetos de estruturas metálicas em todo o território nacional. Dentre os vários grandes trabalhos realizados, alguns em particular representam êxito e colocam a empresa em evidência, como por exemplo o projeto do estádio Maracanã no Estado do Rio de Janeiro.

O modelo de gestão participativa de seus colaboradores envolve diretores, gerentes e analistas e permite que a empresa seja totalmente voltada para os clientes, buscando customizar seus projetos de acordo com a necessidade de cada um. Isto proporciona melhores margens para a empresa, além da redução de custos e preços ao consumidor, já que pequenas alterações nos projetos podem representar economias significativas na execução de uma obra.

Devido às alterações no cenário político e econômico nacional, a empresa sofreu com uma retração considerável em seu mercado de atuação. Mesmo assim, conseguiu manter sua estabilidade mercadológica, principalmente através de estratégias de fortalecimento de seu departamento comercial e uma operação de *downsizing* (que em português significa “achatamento” - é uma técnica conhecida em todo o mundo e visa a eliminação de processos desnecessários que engessam a empresa e atrapalham a tomada de decisão, com o objetivo de criar uma organização mais eficiente e enxuta possível) em departamentos que já não estavam agregando o valor necessário para justificar a manutenção de investimentos. Vale destacar também o Departamento Comercial ativo, que vem buscando alternativas de canais e segmentos distintos para a manutenção e desenvolvimento de sua carteira de clientes e principalmente buscando situações inovadoras para a retomada de crescimento da empresa mesmo perante um mercado cada vez mais desafiador.

A Techsteel, portanto, é uma referência nacional no segmento de projetos de estruturas metálicas e vem conseguindo se adaptar as dificuldades de mercado, sempre

através de alternativas inovadoras, tecnológicas e diferenciadas para atender seus clientes de modo a superar suas expectativas, gerar valor e rentabilizar seus negócios.

CAPÍTULO 2 VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA

2.1 VISÃO

Ser reconhecida como a melhor e maior empresa do ramo em que atua, sendo referência em qualidade, inovação e a melhor empresa para se trabalhar.

2.2 MISSÃO

Atender a demanda do mercado elaborando projetos de estruturas metálicas com qualidade e foco no cliente, visando atingir os melhores resultados por meio de uma equipe capacitada, que domina as melhores práticas e disponibiliza da melhor tecnologia nessa área.

2.3 VALORES

- Ética, idoneidade nos negócios e atendimento às expectativas técnicas e econômicas;
- Responsabilidade na realização dos projetos da empresa e na busca em oferecer sempre o melhor;
- Respeito a sua equipe e clientes;
- Transparência em cada etapa dos projetos realizados;
- Espírito de equipe que se reflete no crescimento da empresa e na qualidade dos serviços oferecidos.

2.4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

- Nome: Techsteel Engenharia Ltda.
- Ramo: Projeto de estruturas metálicas.
- Localidade: Curitiba - PR
- Situação Legal: S.S LTDA
- Estágio de desenvolvimento: 15 anos de mercado.

A empresa atua em todo o território nacional e é considerada a líder no segmento de projetos de estruturas metálicas. Entre seus principais clientes estão as construtoras Baggio, Camargo Corrêa, Thá, OAS e Odebrecht, além de empresas como Vale do Rio Doce, Usiminas, Petrobras, Fibria, New Holland, Gerdau, Brafer, Klabin, entre outras.

2.5 HISTÓRICO DA EMPRESA

Atuando no mercado desde 2001, a Techsteel Engenharia foi fundada pelo Engenheiro Bernardo Rath Garcia, que já detinha experiência no setor de estruturas metálicas. No início, a empresa era composta por 8 pessoas e, com o passar do tempo, foi obtendo bons resultados e crescendo junto com a demanda do mercado. Houve uma necessidade de expansão da estrutura interna e chegou a possuir 66 colaboradores em 2014. Nessa época, o leque de atuação foi ampliado para projetos de diferentes portes e segmentos, como por exemplo a mineração, óleo e gás, industrial, papel e celulose, fábricas, edifícios, etc. Atualmente, devido à crise econômica que o país atravessa, a empresa teve a demanda de projetos diminuída drasticamente. Coube a Techsteel readequar-se à realidade de mercado e hoje possui 28 colaboradores.

2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

Assuntos estratégicos como a viabilidade do negócio, o foco nas necessidades dos clientes, a preocupação com qualidade dos serviços prestados e as ações de inovação são tratados diretamente no cotidiano da diretoria da empresa.

A empresa acredita que a gestão de relacionamento com os clientes é um meio de criar um vínculo de preferência para futuras oportunidades de negócio. Além disso, possui uma forte estrutura comercial que cria demandas de negócio aos clientes a partir da indicação de obras que dispõem em seu radar.

Internamente, os colaboradores têm autonomia para dar sugestões e trocar informações sobre as boas práticas adotadas, sempre visando a melhoria dos processos e do ambiente de trabalho.

2.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Abaixo o organograma dos departamentos da empresa:

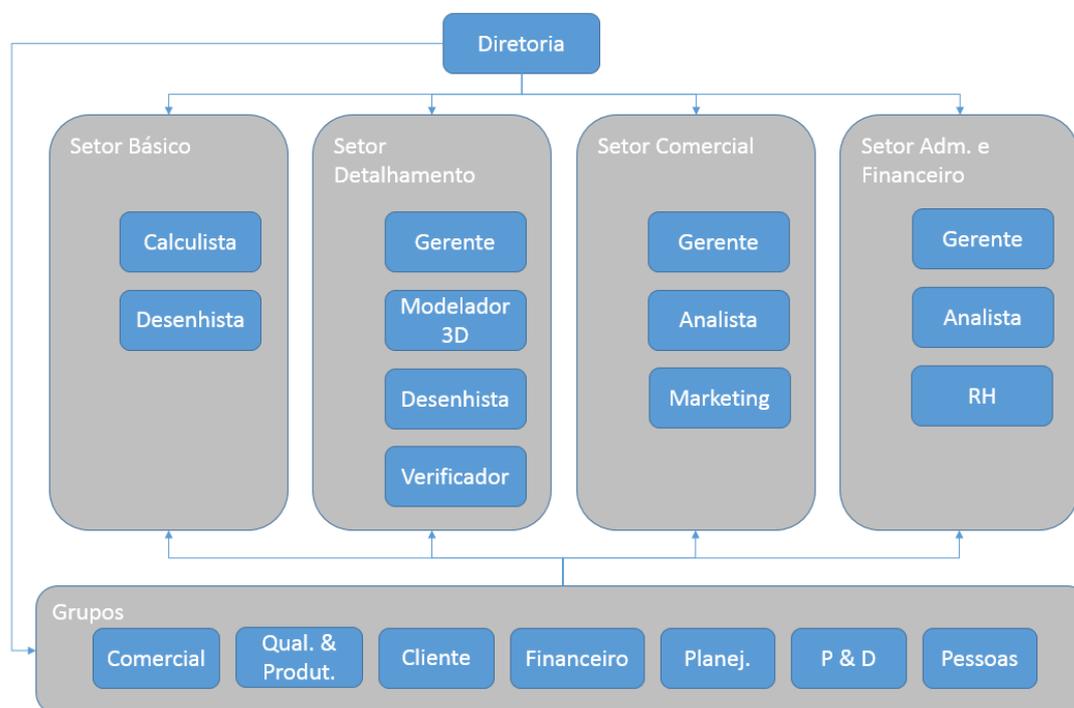


FIGURA 1 - ORGANOGRAMA DA TECHSTEEL

FONTE: Os autores (2016)

2.8 PRODUTOS E SERVIÇOS

Todos os serviços oferecidos pela Techsteel são realizados por uma equipe com vasta experiência e sempre em desenvolvimento. São os treinamentos periódicos que mantêm a Techsteel atualizada e que a torna flexível. É desta maneira, que há 15 anos, a empresa vem assegurando a qualidade de seus serviços. Entre os serviços oferecidos estão:

- **Projeto Executivo de Estrutura Metálica:** O cálculo estrutural determina o dimensionamento de estruturas de acordo com as orientações normativas e de forma mais econômica ao cliente. O serviço engloba cálculo de ligações, estrutura 2D/3D em software de elementos finitos, reações de apoio para projetos de fundação e concreto armado e dimensionamento das estruturas através da NBR e AISC. O projeto básico ou executivo transmite, através de desenhos técnicos, todas as informações indispensáveis sobre cálculo e concepção estrutural. Suas características são desenhos de chumbadores, planta de cargas,

plantas, cortes e elevações necessárias para definir a estrutura e suas dimensões, detalhes de conexões e interfaces com estruturas de concreto, além de detalhes genéricos de telhas, vedações e calhas;

- Projeto de Detalhamento de Fabricação de Estrutura Metálica: o detalhamento de fabricação da Techsteel fornece as informações necessárias para a aquisição de matéria-prima, fabricação, transporte e montagem das estruturas;

- *Shop drawing* (Serviço completo que garante a instalação do produto na medida exata, desde a projeção inicial até o desenho final): os *shop drawings* da Techsteel fornecem todas as informações necessárias para fabricação, dentro dos rigorosos padrões exigidos pela Petrobrás e demais empresas do segmento;

- Compatibilização de Projetos em Plataforma BIM (*Building Information Modeling*): investindo em tecnologia para atender a demanda de seus clientes, a Techsteel Engenharia passa a elaborar projetos com a nova tecnologia BIM. A proposta desse novo conceito de projeto é a construção virtual do empreendimento e a integração de todos os demais projetos básicos (hidráulica, elétrica, metálica, etc.) em um único modelo 3D, gerando uma série de benefícios como por exemplo:

- Diminuição de erros;
- Aumento da produtividade;
- Identificação de problemas ainda na fase de projetos;
- Automatização de fluxos de trabalho;
- Simplificação na revisão de projetos;
- Melhoria na comunicação das partes envolvidas.

- Boletim comercial com garantia de projeto.

2.9 OPERAÇÕES

Sediada em Curitiba-PR, a empresa tem atuação em todo o território nacional. A principal atividade da empresa é o desenvolvimento de projetos de estruturas metálicas para diversos segmentos de mercado tais como prédios de múltiplos andares, pontes, *off Shore* (significa “afastado da costa”, na tradução para o português), galpões industriais, mineração, shopping centers e centros de distribuição.

A Techsteel é pioneira no emprego de softwares 3D e atualmente trabalha com o Tekla, melhor software do mercado para o segmento. Além disso, o departamento de Pesquisa

e Desenvolvimento está sempre desenvolvendo novas extensões e ferramentas, visando aumentar a competitividade no setor, atender necessidades específicas de clientes e melhorar processos internos.

2.10 CAPACIDADES E LIMITAÇÕES

Capacidades:

- Experiência da empresa de mais de 15 anos no mercado;
- Marca Techsteel reconhecida como a maior empresa do Segmento de Projetos de estruturas Metálicas de grande porte no mercado nacional;
- Realização e participação na execução de projetos de grandes obras no Brasil (como por exemplo o estádio do Maracanã, indústria de papel e celulose Fibria, etc);
- Portfólio com mais de 800 obras realizadas com sucesso;
- Processos e sistemas de gestão de qualidade certificados pela ISO e CRCC;
- Capacidade de atender todo território nacional no segmento de projeto;
- Equipe comercial e P&D estruturada para atender o cliente com a maior agilidade no mercado;
- Alto nível de customização de projetos, pois possui softwares de padrões internacionais. O que permitem adequação perfeita a necessidade dos clientes;
- P&D possibilita aumento da competitividade para obras e padrões especiais.

Limitações:

- Estrutura focada em projetos de alta complexidade, qualidade e rentabilidade, o que dificulta a participação no mercado de projetos mais simples em função do custo fixo mais elevado da empresa, quando comparada às empresas de pequeno porte;
- Falta de especialização em cálculo para projetos em estrutura metálica de pontes e prédios de múltiplos andares;
- Trabalho ainda pouco desenvolvido no segmento *e-commerce*;
- Necessidade de introdução no mercado de agronegócios, pois é um dos mercados que ainda possui taxas de crescimento mesmo durante os cenários de crise econômica;
- Investimento limitado para ações comerciais e de marketing, como feiras, patrocínios e parcerias com outras empresas do segmento.

2.11 ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA

- Mão-de-obra qualificada e em constante aperfeiçoamento;
- Sistema de qualidade certificado pela ISO (International Organization for Standardization);
- Gestão de conhecimento do negócio feito pelos sócios da empresa;
- Escritório com maior número de licenças do melhor software do segmento;
- Desenvolve extensões para atender demandas internas e externas.

Analisando os recursos materiais e tecnológicos que a empresa dispõe, pode-se dizer que estes atendem às pretensões da companhia. Os recursos humanos foram reduzidos de acordo com a crise financeira em que enfrenta o país, proporcionalmente à queda da demanda de trabalho e oportunidades no momento atual.

2.12 ADMINISTRAÇÃO

Atualmente, a empresa possui 28 colaboradores. A diretoria da empresa define a necessidade de aumento da equipe e ela mesma possui o poder de decisão no que diz respeito ao recrutamento e seleção. Para a equipe de projeto, os requisitos mínimos são experiência em projetos e graduação em engenharia.

Os novos colaboradores são “apadrinhados” por um dos sócios, que fica responsável pelo seu treinamento. A empresa disponibiliza uma apostila com as principais instruções para o início dos trabalhos.

A cada duas semanas, um dos diretores convida um colaborador para uma conversa informal. Trata-se de uma oportunidade para troca de informações e sugestões que visa aproximar a liderança do andamento dos processos e do clima interno.

A remuneração dos colaboradores é condizente com o valor médio praticado no mercado. Não existe um plano de carreira formalizado, mas o percurso normal para a equipe de projeto começa como Desenhista, segue para Verificador de Qualidade e Modelador 3D.

2.13 ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING

A empresa cresceu com base na indicação de bons trabalhos realizados em uma época que a demanda era superior à oferta do serviço. Desta forma, ainda não tem enraizada uma orientação estratégica para o marketing e apresenta oportunidades nesta área.

Pesquisas de satisfação são realizadas durante e após o término do serviço (dependendo da duração do ciclo do projeto), com todos os clientes. Objetivo é avaliar a

percepção de cada cliente. Além disso, a empresa dispõe de um canal de ouvidoria para reclamações e sugestões de seus clientes e colaboradores.

Através de seu portal na internet, é possível verificar, com mais detalhes, os serviços ofertados e o portfólio de clientes já atendidos (<http://www.tchstl.com/>). São realizadas postagens no blog da empresa para reforçar a marca e aumentar o índice de qualidade de busca do site na internet

A empresa ainda investiu em algumas campanhas de *e-mail marketing*, com o objetivo de reforçar a imagem da marca;

É importante ressaltar que a Techsteel tem uma participação ativa na Associação Brasileira de Construção Metálica (ABCCEM) e é corresponsável pela criação do selo de qualidade ABCCEM para projetos.

CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS

OBJETIVOS	2017	2018	2019
Volume de Vendas	80 projetos	100 projetos	120 projetos
Lucratividade	R\$ 200.000	R\$ 400.000	R\$ 600.000
Número de clientes	25 para 80 f	30 para 80 f	35 para 80 f
Marca / Imagem	40%f proj. executivo 50%f proj. fabr. metálica e concreto 10%f software	50%f proj. executivo 35%f proj. fabr. metálica e concreto 15% software	50%f proj. executivo 25%f proj. fabr. metálica e concreto 25% software

3.1 ESTRATÉGIA

A Techsteel é reconhecida no mercado pela qualidade de seus serviços oferecidos, por sua transparência e pelo respeito com que trata seus clientes, colaboradores e parceiros. A empresa é direcionada para flexibilização e customização segundo as necessidades de cada cliente. A equipe técnica é extremamente capacitada com as melhores práticas do mercado.

Ao desenvolver serviços com padrão de criatividade, produção, qualidade e inovação incomparáveis, a Techsteel estabeleceu grandes barreiras para os novos entrantes e garante cada vez mais que seus clientes não irão migrar para a concorrência. Conhecendo o perfil de seus clientes, a Techsteel acaba substituindo seus próprios produtos, sempre inovando e se reinventando, eliminando a possibilidade de perda de clientes por outros produtos concorrentes no mercado.

A estratégia utilizada pela Techsteel é a diferenciação de seus produtos e serviços. A inovação constante e flexibilidade, possibilitam um atendimento específico para cada cliente, fazendo com que este se sinta importante e valorizado pela empresa. O sucesso da empresa é decorrente também de profissionais altamente qualificados, mantendo assim seus clientes através da criatividade e qualidade de seus trabalhos.

3.2 CADEIA DE VALOR

3.2.1 Logística Interna

Além dos softwares necessários para o desenvolvimento dos projetos, a Techsteel conta com uma equipe que está habituada a trabalhar com tecnologia 3D, uma vez que quase todos os seus projetos são tridimensionais. Os insumos e recursos necessários para execução dos projetos são:

- Pessoas (funcionários);
- Equipamentos e ferramentas (softwares e hardwares);
- Materiais de escritório;
- Investimento em pesquisa e inovação.

3.2.2 Operações

- Recebe a cotação;
- Apresenta proposta;
- Começa a modelagem 3D;
- Elaboração de desenhos 2D;
- Entrega ao cliente do projeto;
- Atendimento de eventuais dúvidas;
- Pesquisa da satisfação.

3.2.3 Logística Externa

Os projetos são enviados aos clientes através de e-mails, dependendo do tamanho e complexidade do projeto. O Gerente Comercial agenda uma visita ao cliente e apresenta a proposta e o projeto pessoalmente.

3.2.4 Marketing & Vendas

As vendas ativas e receptivas são, na sua maioria, realizadas por telefone pela equipe comercial. Existe um marketing de relacionamento com fábricas de estrutura metálica por meio da indicação de oportunidades de negócio.

É utilizado o sistema Salesforce para agendamento e acompanhamento de tarefas.

3.2.5 Serviços Pós-Venda

Uma pesquisa de satisfação é realizada via telefone e por e-mail durante e após a conclusão do serviço - dependendo da duração do ciclo do projeto - com todos os clientes. A empresa também dispõe de um canal de ouvidoria para reclamações e sugestões. O objetivo dos serviços de pós-vendas é avaliar a percepção de cada cliente, identificando os pontos fortes e as oportunidades de melhoria ao longo dos projetos.

3.2.6 Infra-Estrutura da Empresa

A Techsteel desenvolve projetos de construções metálicas de médio e grande porte. Sua sede está localizada no centro de Curitiba-PR. São dois andares de escritórios no Edifício Comercial Saint Louis Business Center. Os móveis dos escritórios foram alocados de modo que haja integração entre os colaboradores e também para facilitar a interação entre os diferentes departamentos da empresa. A infraestrutura também foi desenvolvida de maneira a otimizar os espaços e proporcionar um ambiente de trabalho agradável e sustentável ao mesmo tempo.

Para proporcionar uma boa aparência às instalações, garantir o pronto funcionamento das máquinas e conseqüentemente aumentar sua vida útil, a empresa possui um plano de manutenção preventiva. Neste plano são inseridos todos os móveis e equipamentos da empresa, bem como itens da edificação. Para cada item é especificada a manutenção pela qual deve passar, o período específico e responsáveis por esta manutenção. Esta prática traz benefícios financeiros para empresa, diminui a necessidade de interrupções não previstas e conseqüentemente contribui para um melhor ambiente de trabalho.

3.2.7 Gerência de Recursos Humanos

Em função do baixo número de funcionários, a empresa não dispõe de gerência de Recursos Humanos.

3.2.8 Desenvolvimento de Tecnologia

A tecnologia é um elemento chave na determinação a qualidade e sucesso dos projetos desenvolvidos pelas Techsteel. Um grupo do departamento de Pesquisa e

Desenvolvimento trabalha na melhoria de ferramentas e automatização das rotinas. Também existe um processo de criação de software para atender demandas complementares às disponíveis no mercado.

3.2.9 Aquisição

A empresa trabalha principalmente na aquisição de softwares especializados na construção de projetos. A aquisição é feita após uma pesquisa detalhada de cada ferramenta dos sistemas e posterior acompanhamento e suporte do fornecedor.

A compra de equipamentos é realizada somente em conformidade com a necessidade de cada projeto ou com a incapacidade de algum equipamento atual para desenvolver os projetos da empresa. Os materiais comuns e de uso contínuo são comprados de fornecedores rotineiros que prestam serviços de longa data à empresa.

CAPÍTULO 4: MERCADO

4.1 HISTÓRICO DO MERCADO

A construção em aço surgiu inicialmente na Inglaterra – há cerca de 200 anos. A partir da primeira siderúrgica integrada instalada no Brasil, em 1946, iniciou-se um processo em que o aço importado passou a ser substituído pelo produto de fabricação nacional. A expansão também trouxe grandes alterações qualitativas e um crescente amadurecimento do mercado, que passou a exigir obras cada vez mais rápidas e com maior qualidade. A elevação do custo da mão de obra tornou indispensáveis a racionalização de processos e a busca por maior produtividade e com melhor qualificação dos trabalhadores. O bom desempenho das edificações tornou-se um requisito obrigatório, incorporando também a preocupação com a sustentabilidade dos materiais e da obra como um todo, que é uma exigência cada vez mais importante para os clientes e para a sociedade. Essas demandas encontraram a resposta adequada nos sistemas construtivos industrializados, entre os quais se destacam os sistemas construtivos em aço.

É neste contexto de mudanças e oportunidades, que surgiu uma iniciativa que trouxe contribuição essencial para que o setor da construção metálica pudesse realizar os avanços que se verificariam a seguir. Foi criado, em 2002, o Centro Brasileiro da Construção em Aço (CBCA), com a missão de atuar junto a cada elo da cadeia produtiva – empreendedores e construtoras, arquitetos, engenheiros estruturais e fabricantes de estruturas e componentes – para difundir a construção metálica e apoiar o desenvolvimento desse mercado. O trabalho efetuado permitiu a análise correta das potencialidades das estruturas em aço, assim como dos sistemas mistos e híbridos, sem a influência de paradigmas e preconceitos.

A indústria de estruturas metálicas, amplamente difundida em países como Estados Unidos, Reino Unido e Alemanha há décadas, vem apresentando um expressivo crescimento no Brasil nos últimos anos. O consumo de aço destinado às estruturas metálicas passou de 324 mil toneladas em 2002 para 1,6 milhão de toneladas em 2009, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e os desembolsos do BNDES destinados a empresas do setor saltaram de cerca de R\$ 6 milhões em 2001 para mais de R\$ 156 milhões em 2010. Outro indício do forte aquecimento da demanda brasileira por estruturas metálicas é a reversão recente do saldo da balança comercial desse setor, que saiu de um quadro sempre superavitário entre 2001 e 2009 para um resultado deficitário em 2010, *déficit* este que,

segundo os números de 2011, tende a se aprofundar. A utilização de estruturas metálicas está intrinsecamente ligada ao setor da construção civil. Ao encontrar um ambiente de crescimento econômico no qual esse setor sobressai como um dos mais dinâmicos, explica-se o bom desempenho recente dessa indústria ainda pouco estudada no Brasil, mas já consolidada em várias outras partes do mundo. De modo geral, as estruturas metálicas são utilizadas para diversos fins, com destaque para montagem e construção de pontes, viadutos, torres, pórticos, grandes antenas, edifícios e galpões industriais e comerciais. São peças industrializadas capazes de cumprir o mesmo papel estrutural que vigas e pilares de concreto armado, aplicando-se tanto a pequenas construções domésticas quanto a grandes obras públicas. Tipicamente, a cadeia produtiva da indústria de estruturas metálicas é composta pelas seguintes indústrias: extrativista, que fornece o minério de ferro; siderúrgica, responsável pelo fornecimento de aços planos; indústria de estruturas metálicas, com destaque para os fabricantes de perfis e tubos soldados para estruturas; e construtoras, que são os principais consumidores finais. O processo industrial dos fabricantes de estruturas metálicas envolve: projetos (incluem desenhos técnicos e cálculos estruturais), corte de chapas, perfurações para encaixes e solda, limpeza, polimento e pintura. Além disso, a produção propriamente dita correlaciona-se às áreas de vendas e de logística e pode incluir a prestação de serviços especializados.

FONTE: CBCA (Centro Brasileiro da Construção em Aço)

4.2 TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO

De acordo com o presidente da ABCEM, César Bilíbio, o setor de estruturas metálicas brasileiro tem capacidade para processar de 1,5 milhão a 1,8 milhão de toneladas de aço por ano, sendo cerca de 550 mil nas grandes empresas. Ele estima que de 50 mil a 60 mil pessoas trabalhem nas empresas do setor. Há dez anos, o segmento de estrutura metálica correspondia a apenas cerca de 5% de todas as construções realizadas no país, hoje representa a faixa de 10%. A Região Sudeste é o maior mercado com 65,4%, Sul 19,4%, Centro-Oeste 9,6%, Nordeste 3,8% e Norte com 1,9%.

O Brasil apresenta importante mercado no que diz respeito a estruturas metálicas para os segmentos industrial e de infraestrutura. O mesmo ainda não se pode dizer a respeito do segmento de obras de edifícios de múltiplos andares (edifícios comerciais, residenciais). No entanto, nos últimos cinco anos, o aço vem conquistando espaço promissor nesses segmentos, notadamente nos mercados do Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília. O cenário já

nos permite pensar na consolidação definitiva.

As obras do Plano de Aceleração do Crescimento (PAC), Copa do Mundo de 2014 e da Olimpíada de 2016 sustentaram este setor da economia nos últimos anos. Todavia, com a crise econômica, poucos investimentos nos setores industrial, comercial e de infraestrutura marcam um período amargo para este setor.

FONTE: Construção Mercado

4.3 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

4.3.1 Ambiente Político:

- Oportunidades: Pequenos investimentos públicos ainda criam alguma demanda para construção de aeroportos, viadutos e infraestrutura para geração de energia elétrica.
- Ameaças: A baixa confiança de investidores relacionada com a crise política freia praticamente todos os investimentos no setor privado industrial e comercial. Retração marcada principalmente a partir de 2014.

4.3.2 Ambiente Econômico:

- Oportunidades: dólar alto alavanca exportação de serviço de projetos para outros países. Outro aspecto é o potencial de crescimento do mercado interno, já que em um país com imensa extensão geográfica existe alta necessidade de investimentos em infraestrutura e obras de mobilidade urbana.

- Ameaças: os projetos de estruturas importadas quase sempre são feitos no mesmo país de origem. O mercado chinês, por exemplo, é extremamente competitivo. Os custos no Brasil de mão-de-obra, tributário e as carências de infraestrutura encarecem o transporte e formam um conjunto de variáveis que fazem do aço importado mais baratos que o nacional. A maior empresa de projeto de estrutura metálica é da Índia, que pelas características tributárias e econômicas, tem custo baixo e pode entrar em qualquer mercado com preços inacreditáveis. Eles possuem o certificado americano da AISC (*American Institute of Steel Construction*) de qualidade e, portanto, conseguem entrar com facilidade em novos mercados internacionais. Em 2014, a demanda caiu em relação a oferta do serviço fomentando uma guerra de preços. Hoje a Techsteel passa por um processo de diminuição de margem de lucro e adequação de quadro e custo para se manter no mercado.

Outra ameaça, é que dependendo da característica da obra as estruturas pré-moldadas são economicamente mais viáveis do que as estruturas metálicas.

4.3.3 Ambiente Social:

- Oportunidades: a montagem e fabricação em estrutura metálica é muito ágil e com utilização flexível, possibilitando pouca mobilização em grandes centros por exemplo. As estruturas metálicas podem ser desmontadas e reutilizadas de forma integral. Diferentemente de outros sistemas construtivos como o de alvenaria.

- Ameaças: um erro de cálculo de projeto pode comprometer alguma estrutura e causar sérios danos às pessoas.

4.3.4 Ambiente Tecnológico:

- Oportunidades: a empresa tem o maior número de licenças do melhor software para o segmento. Trabalha com alto grau de customização de projetos de acordo com a necessidade do cliente. Está canalizando sua expertise no desenvolvimento de outro software para complementar a carência de algumas funcionalidades que o mercado pede (escritório e fabricantes).

- Ameaças: alta utilização de softwares não homologados por empresas menores e autônomos.

4.4 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

4.4.1 Ameaça de Novos Entrantes:

Em sua grande maioria, os novos entrantes autônomos são pessoas físicas que trabalhavam em concorrentes que vieram à falência e estão elaborando projetos de forma informal com preços extremamente baixos. Nesse caso, os autônomos não possuem certificação ou qualquer sistema de qualidade, softwares homologados, custo tributário ou trabalhista, custo com infraestrutura, etc., Porém, não existem muitos profissionais especializados em cálculo e dimensionamento de estruturas metálicas. Podemos, portanto, considerar esta como uma ameaça de médio risco.

4.4.2 Ameaça de Produtos Substitutos:

Existem sistemas construtivos (softwares para projetos padrão) que atendem muito bem galpões e construções modulares, como, por exemplo, centros de distribuição e depósitos. Para esse tipo de construção não se faz necessária a elaboração de nenhum projeto customizado. Esta ameaça é alta para este tipo de obra.

Outro aspecto, é que dependendo da concepção construtiva, alguns elementos podem

ser substituídos por estruturas pré-moldadas de concreto. Trata-se, portanto, de uma ameaça alta.

4.4.3 Poder de Barganha dos Compradores:

Dado o fato de que atualmente a demanda é muito inferior à oferta, e que isso fomenta a guerra de preços, o poder de barganha é alto. Os compradores, principalmente os menos qualificados, aproveitam-se disso nesta época.

4.5 CONCORRENTES

- **Andrade e Rezende Engenharia de Projetos Ltda.**

Marca forte e sólida para cálculo e dimensionamento de qualquer tipo de obra metálica, possui 25 anos de mercado e participa muito de licitações, além de possuir um ótimo relacionamento com arquitetos.

- **Brafer Construções Metálicas S/A.**

É o principal cliente também é um dos principais concorrentes, pois tem equipe interna de projeto de cálculo e projeto de fabricação. O custo da equipe é diluído no custeio da fábrica, sendo assim mais competitiva em muitos casos. Atende aproximadamente metade da demanda da própria fábrica.

- **Medabil Sistemas Construtivos S/A.**

É líder de mercado em fabricação e montagem de estruturas metálicas oferece serviço de prateleira que descarta necessidade de projeto, atua desde a etapa de viabilização de empreendimento para empregar sua solução construtiva, é muito forte e pioneira para obras de múltiplos andares. Possui equipe que atua com solução mista para criar soluções economicamente viáveis.

- **RMG Engenharia S/C Ltda.**

Marca forte, consolidada e sozinha para dimensionamento de pontes metálicas.

- **CODEME.**

Segundo maior fabricante e montador de estruturas metálica terceiriza todo projeto de fabricação para a Índia.

4.6 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

FATORES ESTRATÉGICOS	PESO	EMPRESA	CONC. 1	CONC. 2	CONC. 3
	(0-10)		AR	BR	MED
Disponibilidade de Capital	10	5	3	4	3
Grau Tecnológico	10	5	4	4	4
Economia de Escala	8	3	3	2	5
Qualidade de RH	7	3	3	2	3
Market Share	9	4	3	3	5
Vendas	10	4	3	3	4
Capacidade de Retaliação	4	0	0	3	3
Inovação	10	5	4	5	3
Restrições Governamentais	5	0	3	3	0
Patentes	5	0	3	0	2
Parcerias Estratégicas	10	5	4	4	3
Outros:	12	4	2	2	3
TOTAL	100%	38	36	35	34

4.7 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS

Por ser uma empresa inovadora e com serviços de alta qualidade, a Techsteel se mantém líder em seu segmento de mercado. O mercado não possui pesquisa relevante e confiável sobre este tema, porém há uma estimativa de participação dos principais concorrentes. O gráfico abaixo mostra o percentual de projetos estimado realizado por empresa no período de um ano.

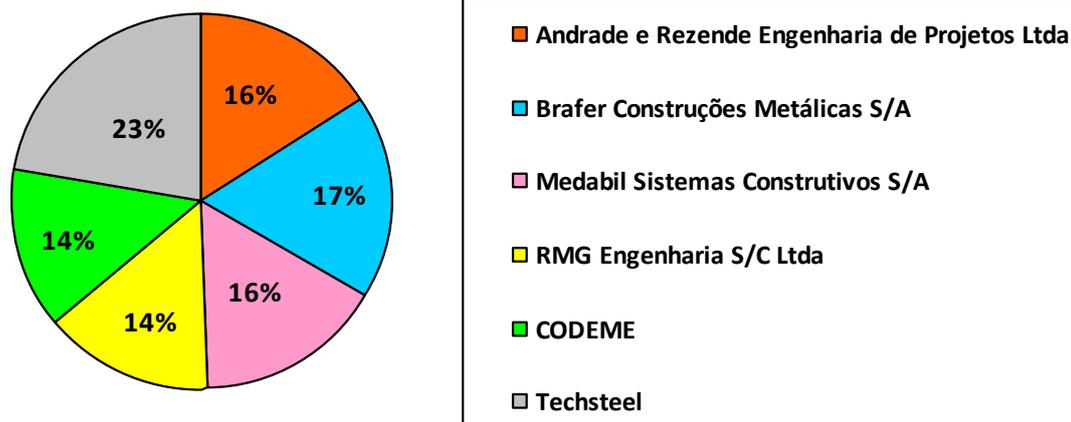


GRÁFICO 1 – PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

FONTE: Os autores (2016)

4.8 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Os segmentos de mercado para projetos de estrutura metálica são:

- **Prédios múltiplos andares:** Seguindo a tendência mundial, onde há décadas faz-se o uso de estruturas metálicas em edificações de múltiplos andares, o Brasil, embora atrasado, finalmente despertou para o grande mercado da construção civil industrializada. Graças às privatizações das empresas do setor produtivo do aço, novas políticas empresariais foram implementadas visando adaptações de seus departamentos técnicos e de marketing, no atendimento das necessidades deste novo segmento.

- **Pontes:** No século XVIII, a Revolução Industrial na Inglaterra viria trazer grandes novidades para a engenharia de pontes. A principal inovação foi a inserção das estruturas metálicas na construção. Os metais constituíram a base da Revolução Industrial inglesa, devido à grande ocorrência natural de minérios nas regiões central e norte da ilha da Grã-Bretanha.

- **Offshore:** As especificações técnicas de fabricação, construção e montagem das estruturas metálicas offshore requerem intensa interação entre as áreas de engenharia, fabricação, qualidade, construção e montagem, devido a quantidade de informações, elevada necessidade de detalhamento nos projetos de fabricação e montagem, severidade das inspeções e controle de documentos, bem como particularidades de cada projeto.

- **Galpões industriais:** o projeto de um galpão examina um grande número de requisitos inter-relacionados que devem ser considerados em cada uma das três etapas do processo: Concepção, Pré-Dimensionamento e Projeto Executivo.

- Mineração: As estruturas metálicas são usadas na indústria de mineração para suportar os grandes equipamentos do processo (britadores moinhos, peneiras, misturadores, entre outros), que normalmente são de peso elevado e trabalham interligados processando o minério.
- Shopping centers: Neste caso, além da questão estética, a principal razão para o uso do aço se dá pelo pouco prazo encontrado para fazer as ampliações ou reformas, sendo que o prazo de entrega pode ser reduzido em até 50% com o uso do aço.

4.9 ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)

MARKETING-MIX	EMPRESA	CONC. 1 Andrade e Rezende	CONC. 2 Brafer	CONC. 3 Medabil
Produto	Diferenciação	Credibilidade	Projetos com qualidade baixa	Apenas projetos padronizados
Preço	Customizado	Acima de média	Abaixo da média	Abaixo da média
Praça	Todo o território nacional	Todo o território nacional	Maior foco na região sul	Todo o território nacional
Promoção	Através de relacionamento e marketing direto.	Venda pessoal e licitação	Agrega os projetos junto com a venda de estrutura metálica.	Atua em várias frentes (solução completa ao cliente).

4.10 PROJEÇÕES DE MERCADO

A indústria brasileira de estruturas metálicas vem ganhando importância no setor da construção civil do país, o que se deve ao bom desempenho da economia nacional no período de 2008 a 2013. Dados relativos à produção do setor, ao comércio exterior e aos desembolsos do BNDES ajudam a demonstrar esse crescimento.

É um fato que cada vez mais os métodos construtivos pré-industrializados ganham espaço no mercado interno, em função das necessidades de redução de custo, de minimização dos impactos ambientais e de prazos menores para execução dos empreendimentos, sejam eles residenciais ou comerciais. Tal aspecto exigirá como contrapartida novos investimentos em

aumento da capacidade produtiva e em novos equipamentos na indústria de estruturas metálicas.

O atual cenário de crise econômico pela qual o país atravessa os números relativos as projeções de curto prazo não são nada animadoras. A produção de minério de ferro da Vale em 2016, por exemplo, deverá ficar no limite inferior da faixa prevista para o ano, de 340 milhões a 350 milhões de toneladas, apontando uma possível queda ante o ano anterior, quando a empresa produziu 345,9 milhões de toneladas.

A projeção de futuro para este segmento é de acompanhar o mercado de Varejo e Industrial, onde a retomada do crescimento econômico do País será de grande importância. Portanto a projeção de mercado é de estabilidade e crescimento somente após a passagem da instabilidade econômica, o que já vem ocorrendo no curto prazo, mas deverá ocorrer no médio prazo nos próximos anos.

CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES

5.1 PERFIL DO CONSUMIDOR

A Techsteel Engenharia concentra suas vendas no mercado B2B e tem como principais consumidores:

- Fábricas de estrutura metálica de médio e grande porte. A contratação geralmente é realizada pelo responsável de engenharia ou de suprimentos;
- Construtoras de médio e grande porte. Decisão parte do setor de suprimentos;
- Escritórios de Arquitetura para todos os tipos de porte de projeto que contemplem estruturas metálicas. Decisão parte da preferência dos próprios arquitetos.

5.2 NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR

Os consumidores dos projetos da Techsteel buscam uma empresa com *know-how* específico em projeto de estrutura metálica, dentro das normativas técnicas, com segurança e qualidade garantida. Existe uma demanda por projetos customizados conforme necessidade, prazos e escopo pré-definidos. Um aspecto bem relevante é o cumprimento de prazos, pois atrasos em relação ao projeto impactam na demora da fabricação de estrutura metálica.

5.3 HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR

O cliente solicita a cotação do projeto de estrutura metálica de acordo com a demanda de obras. O contato é geralmente feito via *e-mail* ou telefone. Outra maneira de prospectar novos projetos é gerar a demanda a partir da indicação de obras para os clientes. No atual cenário econômico, um fator primordial para fechamento de contrato de fornecimento do projeto tem sido o preço, seguidos pelo portfólio/experiência, relacionamento, indicação, software utilizado, capacidade de produção e a certificação de qualidade que a Techsteel entrega aos seus clientes.

5.4 PAPÉIS DE COMPRA

- Iniciador: arquiteto que especifica e identifica a necessidade da estrutura metálica, após isso entra em contato com a empresa para iniciar o projeto customizado;
- Influenciador: quem estiver por trás da viabilização do empreendimento (geralmente é o arquiteto da construtora) quem influencia no papel de compra, em alguns casos os fabricantes de estrutura também recomendam a empresa Techsteel para orçar o

projeto que é customizado;

- Decisor: Quase sempre é o dono do empreendimento que enxerga a viabilidade através da economia que pode gerar o projeto, pode ser o engenheiro responsável pela obra realizada se for do governo. Exemplo obras de infraestrutura como pontes e viadutos;

- Compradores de projeto de cálculo: arquiteto responsável pela obra ou construtora contratada para a execução do projeto.

- Compradores de projeto de fabricação: fábricas de estrutura metálica.

- Projeto de cálculo: outro escritório de engenharia ou arquitetura.

- Projeto de fabricação: chão de fábrica, produção e montador da estrutura em campo.

CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL

6.1 SERVIÇOS COMPLEMENTARES, RELACIONAMENTO COM CLIENTES E PROGRAMAS DE ENDOMARKETING

Análise Crítica 6.1.1 Serviços Complementares

No ambiente globalizado em que vivemos, produtos e serviços similares podem ser facilmente adquiridos em qualquer um dos fornecedores dentre a enorme variedade existente. Em um cenário cada vez mais competitivo, é imprescindível que as empresas busquem oferecer diferenciais em seus produtos e serviços que ajudem a determinar a decisão de compra, através da satisfação do cliente e do destaque frente à concorrência.

Para Kotler e Keller (2006), um importante modo de distinguir uma empresa das demais é através do estabelecimento de diferenciais competitivos. Quando há dificuldade neste processo, a essência do êxito competitivo pode estar na adição de serviços complementares que agreguem valor e contribuam significativamente na satisfação do cliente, além é claro, da qualidade com que são prestados.

Falando mais especificamente do setor de serviços, estes autores afirmam que um serviço é composto de um pacote primário de serviços que pode ser acrescentado de características secundárias.

O processo de satisfação do cliente pode ser determinado como uma relação entre a expectativa e a percepção do serviço. Lovelock e Wright (2004), inclusive, apresentam uma fórmula que determinam esta associação:

$$\text{SATISFAÇÃO DO CLIENTE} = \frac{\text{SERVIÇO PERCEBIDO}}{\text{SERVIÇO ESPERADO}}$$

É neste âmbito que Correa e Caon (2002) distingue os diferentes fatores que determinam este processo sob distintas áreas de uma organização. Quando pretende-se analisar o grau de satisfação de um cliente, deve-se conhecer antecipadamente a expectativa deste e, posteriormente, a sua percepção em relação ao serviço realizado. Por conseguinte, é

possível afirmar que a expectativa do cliente está mais relacionada ao Marketing, por tratar-se principalmente de comunicação, enquanto a percepção, por tratar-se diretamente do uso do serviço, está mais intimamente ligada às funções de Operações.

Os autores Zeithaml, e Bitner (2003) salientam que, entretanto, vários fatores a respeito do serviço prestado serão avaliados pelo cliente do ponto de vista da qualidade. Para eles, embora qualquer contato seja fundamental para desenvolver e determinar a satisfação do consumidor, alguns pontos podem ser percebidos como mais importantes que outros, de acordo com a análise de importância de cada um.

Faz-se necessário enfatizar, todavia, que “dificilmente uma organização consegue ter excepcional desempenho em todos os aspectos ao mesmo tempo” (CORREA E CAON, 2002, p.98). Justifica-se aí a importância de um estudo aprofundado no que diz respeito à classificação dos serviços mais relevantes, de acordo com a percepção do consumidor e da operação do serviço.

É neste contexto que se destaca a influência dos serviços complementares. Isto porque, muitas vezes, um serviço complementar pode se sobressaltar até mais do que o próprio serviço central na percepção do consumidor. Desta forma, pode-se gerar o encantamento do cliente de tal modo a tornar o serviço complementar o fator decisivo no momento da contratação e até mesmo garantir a fidelização do cliente. Lovelock e Wright (2004) confirmam esta ideia em seus estudos e declararam que, ao contrário de uma estratégia de competição com base em preços, uma estratégia de diferenciação que agregue benefícios e qualidade ao serviço certamente demandará mais serviços complementares.

Entretanto, a inclusão de vantagens e benefícios como um diferencial competitivo não podem comprometer a lucratividade da empresa, conforme comentam os autores Kotler e Keller (2006). É necessário buscar um equilíbrio entre custo e produtividade, a fim de oferecer estes serviços adicionais de modo sustentável para a organização.

Kotler e Keller (2006) classificam os diferenciais de serviços em seis partes:

- Facilidade de pedido: refere-se à acessibilidade e simplicidade que o cliente encontra para colocar um pedido à empresa. Atualmente, esta etapa não mais precisa ser realizada pessoalmente, mas pode ocorrer através de terminais, *softwares*, aplicativos, telefones, portais eletrônicos, etc.
- Entrega: corresponde à qualidade do serviço de entrega, o que engloba velocidade,

precisão e eficiência. Espera-se, geralmente, agilidade, cumprimento de prazos, rastreabilidade e, em alguns casos, ressarcimento ou compensação em situações de atrasos nos prazos previamente estabelecidos.

- Instalação: a facilidade de instalação é crucial para compradores de equipamentos pesados. A habilidade para converter um produto operacional e relativamente simples de ser instalado em determinadas localidades pode ser um grande diferencial, principalmente para empresas que comercializam produtos mais complexos, em especial quando o mercado-alvo não possui muita familiaridade com tecnologia.
- Treinamento do Cliente: está relacionado ao oferecimento de capacitação ao cliente para permitir que seus funcionários tenham o conhecimento e as habilidades suficientes para utilizar seus equipamentos de maneira correta e com eficiência.
- Orientação ao cliente: consiste em prover todos os dados, sistemas de informação e consultorias que podem ser fornecidas ao comprador, a fim de suportá-lo na utilização e manutenção do produto ou serviço.
- Manutenção e reparo: é o suporte que a empresa disponibiliza a seus clientes de modo a auxiliar nas boas condições e no bom funcionamento do produto comprado, podendo ser inclusive *on-line*.

Sem dúvida, é inegável a relação entre satisfação do cliente e a qualidade, seja na etapa da expectativa, seja na percepção do produto ou serviço. “Há uma estreita ligação entre a qualidade dos produtos e dos serviços, satisfação de clientes e lucros da empresa. Os níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes” (KOTLER, 2000, p.79).

Para Tofoli (2007), a adoção e o acompanhamento dos princípios da qualidade através de uma gestão baseada em ações correspondentes corroboram o interesse da administração em manter a empresa em atividade e seu compromisso com investidores e colaboradores. Deve envolver todas os níveis hierárquicos da empresa, com o objetivo de satisfazer e exceder as necessidades e expectativas de seus clientes.

Existem diversas metodologias para o controle e gestão da qualidade. Um dos mais populares na avaliação de serviços é o Modelo Servqual, desenvolvido por três pesquisadores norte-americanos - Zeithaml, Berry e Parasuraman, - em 1985. Através deste modelo, é possível mensurar as expectativas e percepções dos clientes de uma companhia. De um modo bastante sintético, Hoffman e Bateson (2006) explicam que esta escala se baseia em 5

dimensões: tangibilidade, confiabilidade, atendimento, segurança e empatia. Os clientes classificam cada dimensão em uma escala de 1 a 7 pontos com os seguintes critérios:

1. No caso da ausência de um bem tangível, o cliente avalia a gestão dos itens tangíveis relacionados ao serviço prestado, como os equipamentos e instalações, bem como as pessoas e meios de comunicação.
2. A confiabilidade é a dimensão mais importante para os clientes, por refletir a confiança associada à empresa. Neste item, avalia-se a alteração da qualidade de um serviço, a cada vez que é realizado.
3. No que concerne ao atendimento, enquadra-se a disponibilidade dos funcionários, e sua capacitação para atender os clientes.
4. A segurança divide-se na competência demonstrada, cortesia oferecida e segurança nas operações com a organização. Englobam os riscos físicos, financeiros e de confidencialidade.
5. A empatia é a capacidade de colocar-se na situação dos demais como se fosse a sua própria situação ou, neste caso, perceber as sensações como sendo o cliente. É fundamental para o estabelecimento do sucesso nas relações de uma empresa com seus clientes.

Após esta análise detalhada por parte dos clientes, as empresas devem fazer um estudo e desenvolver um plano de ação para fortalecer os pontos fortes encontrados e principalmente corrigir as oportunidades apontadas.

Política Comercial 6.1.1 Serviços Complementares

Por tratar-se de uma empresa consolidada há 15 anos no mercado e referência nacional no segmento, a Techsteel Engenharia possui grande experiência e um time altamente capacitado, o que já a coloca em uma posição de destaque quando comparada a seus concorrentes.

A empresa já se utiliza destas habilidades para diferenciar-se dos demais competidores no mercado. A equipe de vendas pode associar a marca à importantes entidades de classe do segmento, devido à sua participação na ABCEM, por exemplo, além de alinhar os padrões de qualidade à selos e órgãos altamente respeitados no setor, como a ISO

9001:2008 e a Petrobrás.

Uma outra característica notória no desenvolvimento de seus projetos é a alta tecnologia utilizada através de softwares de engenharia de última geração. Além disso, o atendimento é personalizado, através de uma equipe de profissionais altamente treinados para avaliar as necessidades específicas de cada cliente. Todas as peculiaridades são consideradas e um projeto customizado é desenvolvido de modo a otimizar o projeto de acordo com a capacidade e expectativas de cada contratante.

O nível da qualidade agregada ao serviço, quando considerados esses atributos, sem dúvida proporcionam ao cliente a segurança de um projeto seguro, moderno, otimizado e que, embora a princípio possa não ser o mais competitivo em termos de preço, sem dúvida evitará transtornos e trará economia a longo prazo. Ademais, a especialização e particularização do atendimento ao cliente representa, asseguradamente, um serviço complementar que distingue e facilita o contato durante pedido e na entrega.

Aliás, como mencionado anteriormente, o processo de entrega ocorre de maneira pessoal, onde uma visita é agendada na empresa contratante, de modo a garantir o bom atendimento, entendimento e customização do projeto.

Soma-se a isso o comprometimento do prazo de entrega em que a Techsteel possui com seus clientes, por compreender os altíssimos danos operacionais e financeiros à um determinado projeto ou obra que podem surgir em consequência de um atraso de cronograma. Contudo, a empresa atualmente não conta com nenhuma diretriz, controle ou indicador específico para acompanhar ou garantir esse prazo.

Uma ideia um pouco mais ousada seria desenvolver um aplicativo que permitisse que o cliente acompanhasse o andamento seu projeto em tempo real, inclusive acesso à algumas etapas preliminares do projeto. Isso, todavia, demanda bastante investimento e deveria ser analisado com calma para que pudesse ser implementado no médio ou longo prazo.

Sugere-se então, a criação de um indicador que monitore e pontue a conclusão das atividades no prazo esperado, o qual pode até mesmo contemplar uma margem adicional no prazo para o caso de imprevistos no projeto. Uma meta poderia estar relacionada ao desempenho da equipe e determinar bônus ou remunerações adicionais, como inclusão na formação dos indicadores que compõem o Plano de Participação nos Lucros e Resultados (PLR). Isso não agregaria custos aos projetos e traria um maior engajamento da equipe para o cumprimento destes prazos e, portanto, não exige uma análise muito criteriosa para sua aplicação. Por fim, os bons resultados obtidos através deste plano poderiam ser divulgados

para os clientes como a garantia do prazo de entrega e, conseqüentemente, um diferencial na realização do serviço.

Além deste, outros indicadores e controles complementares ao exigidos pela ISO 9001 poderiam ser implementados e monitorados, garantindo assim um melhor gerenciamento da qualidade. A própria pesquisa de satisfação poderia ser melhor desenvolvida, avaliada (a exemplo do modelo Servqual) e contar com planos de ação mais robustos e eficazes.

Uma outra vantagem que traz muitos benefícios e distingue a Techsteel das demais empresas é a indicação de novas obras a seus clientes, ainda desconhecidas a eles. Isto atualmente ocorre através de contatos telefônicos e reuniões para trocas de informações comerciais. Durante as visitas realizadas com o intuito de assessorar a fabricação, uma equipe especializada avalia o tamanho dos clientes e a capacidade deles de realizar obras. Com base nestes critérios, o time comercial busca novas oportunidades para os próprios clientes, resultado onde as duas partes se beneficiam.

Uma forma de melhor explorar essa vantagem competitiva seria fortalecer essa rede de comunicação, tanto no tocante à coleta de informações, como no que diz respeito a divulgação dessas informações a seus clientes. Paralelamente a este trabalho individualizado, empresas selecionadas pelo interesse da Diretoria e também de acordo com o seu porte e estrutura, poderiam participar de eventos regulares a fim de estreitar o contato com essas empresas e melhor apresentar as propostas de novos projetos. A Techsteel poderia organizar, por exemplo, cafés da manhã empresariais bimestrais, reunindo um determinado grupo de interesse para confraternização e exposição das novas oportunidades. Estes eventos poderiam ser direcionados para um cliente em específico ou mais de um, caso o grupo compartilhe dos mesmos interesses e não concorram entre si. Além disso, este tipo de evento poderia até mesmo contar com a parceria de entidades de classe para suporte e fomento, além de garantir prestígio e alavancar potenciais clientes e negócios. Dependendo da quantidade de eventos e tendo em vista o potencial de lucratividade gerado por novos negócios, o custo destes eventos seria irrisório e facilmente absorvidos pela companhia.

Como uma extensão dos serviços de acompanhamento e assessoria, a Techsteel pode investir no seu sistema de orientação ao cliente. Novamente, clientes-chave poderiam ser selecionados para um programa exclusivo de consultoria e acompanhamento durante todo o processo, desde o pedido, passando pelo desenvolvimento até determinado período após a entrega. Especialistas poderiam acompanhar e sugerir melhorar no projeto e também em

processos da empresa contratante, a fim de aumentar a sinergia na realização do serviço. Além disso, a equipe de orientação e suporte ao cliente poderia ser fortalecida, estabelecendo um canal exclusivo para este tipo de comunicação. Este trabalho poderia ser melhor estruturado através de um cronograma de atividades.

A empresa poderia ainda investir em capacitação e orientação ao cliente que possua uma classificação especial. Isto se daria através do oferecimento de cursos, palestras, treinamentos, workshops e visitas técnicas que abordem assuntos de interesse dos clientes, possibilitem o *benchmarking* e incorporem valor e oportunidades nos serviços oferecidos pela Techsteel. Neste caso, o custo envolvido seria um pouco mais elevado, e uma análise de viabilidade deve ser realizada de acordo com o potencial de cada negócio e cliente, sendo absorvida pela margem com a finalidade de fomentar novos projetos e sem impactar no preço do serviço.

Considerando a estrutura enxuta da empresa, a responsabilidade de decisão e análise de viabilidade de implementação destes serviços complementares são de responsabilidade da Diretoria, que deve realizar uma análise caso a caso. Uma vez que tenham a sua exequibilidade confirmada (levando sempre em conta a sua capacidade operacional e financeira), poderia ser direcionada sob a responsabilidade do departamento mais adequado para cada uma delas. Para tanto, pode-se levar em consideração a diretriz de Correa e Caon (2002) anteriormente citada, a qual afirma que os serviços que estejam mais relacionados às expectativas dos clientes sejam controlados pelo departamento de Marketing, enquanto aqueles associados à percepção do cliente, durante e após a realização do serviço, sejam de incumbência dos departamentos operacionais.

Análise Crítica 6.1.2 Relacionamento com Clientes

O conceito de Marketing evoluiu gradativamente à medida em que as formas de comércio e produção foram se desenvolvendo com o progresso da sociedade e do consumo. Com o seu advento durante a Revolução Industrial, era principalmente caracterizado pela produção em alta escala e redução de custos. Surgia, então, a necessidade de se definir estratégias que ajudassem a determinar como, a quem, a que preço e sob quais condições vender.

Na sua conceituação de Marketing, Kotler (1998) comenta que este padrão vigorou até 1960, a exemplo do modelo Ford de produção, onde não há variação de produto a fim

reduzir os custos. Nesta época, o marketing de massa admitia que todos os clientes possuíam os mesmos desejos, já que uma geração de consumidores que havia sido privada de seus desejos “em uma época de Depressão Econômica, seguida de uma década de guerra, estava, enfim, apta a produzir e comprar em paz” (HUGLES1998, p.29 *apud* ZENONE, 2007, pg. 23).

Com a evolução deste conceito a partir da década de 70, empresas e anunciantes começavam a ficar mais atentos aos desejos e necessidades de seus consumidores, buscando enquadrá-las em alguns modelos comportamentais através da manipulação de suas mentes para adequação aos seus produtos oferecidos. Já na década seguinte, a segmentação de mercado permitia uma aproximação ainda maior do mercado consumidor. Finalmente, em 1990, surge o conceito de Marketing de Relacionamento, na qual deixa-se de influenciar o cliente para integrá-lo nas estratégias da empresa através da construção e manutenção de um relacionamento.

Ao longo desta evolução, é bastante evidente o marco divisório entre as estratégias de Marketing. Até 1990, o modelo de marketing tradicional vigente visava principalmente a obtenção do lucro através da alta produção de bens ou serviços bastante padronizados, e um processo de vendas na qual as particularidades de cada cliente não eram levadas em consideração e ocorriam de forma bastante generalizada e simplista.

Nesse padrão onde não existe a diferenciação do público consumidor, a substituição de um cliente por outro garante a estabilidade do mercado. A estratégia é desenvolvida para um determinado tipo de cliente, na qual a mídia de massa busca aumentar a participação de mercado meramente através do crescimento no número de consumidores. Neste modelo, não são consideradas a fidelização e a preferência do cliente, o compromisso da equipe de vendas, o reconhecimento da marca ou a diferenciação entre os produtos ou serviços (PEPPERS E ROGERS, 2000).

Embora isso se aplique em situações cujas ações de marketing estão orientadas para a segmentação e tenha trazido prosperidade e riqueza por um longo período, este conceito se altera quando existe a necessidade de criar valor e buscar o relacionamento com cliente a longo prazo. Tal modelo tem se demonstrado ultrapassado, uma vez que não permite o desenvolvimento de negócios duradouros. A uniformização de técnicas por parte das organizações traz resultados similares e não proporciona uma vantagem competitiva. Para Gordon (1999), o marketing tradicional desconsidera os avanços na tecnologia que alteraram o modelo de telecomunicação e, portanto, apresenta uma série de oportunidades.

Segundo Peppers e Rogers (2000), a competição global ocasionou uma guerra de preços e forçou muitas empresas a fornecer descontos, o que diminuiu a lucratividade a longo prazo. Ainda sob esta perspectiva, Monteiro (2003) constata outras deficiências:

quando se contrapõem as práticas do marketing tradicional com as atuais necessidades empresariais de desenvolvimento a longo prazo, verifica-se um grande abismo. Novos desafios surgiram como o encurtamento do horizonte temporal dos negócios, mudanças nas abordagens de segmentação do mercado, planejamento das preferências individuais para produtos e serviços, redução no quadro cronológico para pesquisa de mercados e de clientes, comunicação com os indivíduos, atendimento dinâmico aos clientes de acordo com o que eles desejam e participação do cliente nas decisões relacionadas aos preços.

Neste contexto de alta competitividade, as empresas precisam alterar suas táticas e métodos para poderem se adaptar. O foco no produto deve ser desconsiderado e direcionado ao cliente. Para Kotler (1998), o marketing de relacionamento surge como a ferramenta que permite com que as organizações sobrevivam e se desenvolvam neste novo ambiente. Segundo ele:

marketing de relacionamento é a prática da construção de relações satisfatórias a longo prazo com partes-chaves - consumidores, fornecedores e distribuidores - para reter sua preferência e negócios a longo prazo. As empresas inteligentes tentam desenvolver confiança e relacionamentos "ganha-ganha" a longo prazo com consumidores, distribuidores, revendedores e fornecedores. Realizam isso prometendo e entregando alta qualidade, bons serviços e preços justos as outras partes no decorrer do tempo. Marketing de relacionamento resulta em fortes vínculos econômicos, técnicos e sociais entre as partes. Também reduz os custos de transação e o tempo. Na maioria dos casos bem-sucedidos, as transações passam a ser rotineiras, em vez de serem tratadas caso a caso. (KOTLER, 1998, p. 30)

Ao contrário do marketing tradicional que trabalha com os 4P's (preço, praça, promoção e produto), Gordon (1999, p.31), afirma que o marketing de relacionamento compreende oito componentes principais: cultura e valores, liderança, estratégia, estrutura, pessoal, tecnologia, conhecimento e percepção e processos. O autor ainda comenta que tal modelo:

reconhece o papel fundamental que os clientes individuais têm não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam. Anteriormente, esperava-se que as empresas identificassem e fornecessem esse valor a partir daquilo que elas consideravam como um produto. Com o marketing de relacionamento, o cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. O valor é assim criado com os clientes e não por eles.

Fundamenta-se, então a importância da migração de um modelo de marketing tradicional para o marketing de relacionamento a fim desenvolver, acima de tudo, uma vantagem competitiva em um cenário de extrema concorrência. Sob esta perspectiva:

quanto mais aprenderem a coletar informações sobre clientes e parceiros de negócios (fornecedores, distribuidores e varejistas) e a projetar fábricas mais flexíveis, mais as empresas aumentam sua capacidade de individualizar produtos, serviços, mensagens e mídia. A **customização da massa** é a capacidade que determinada empresa tem de preparar em massa produtos, serviços e comunicações projetados para atender as necessidades individuais de cada cliente (KOTLER E KELLER, 2006, p. 151).

Zenone (2007) divide o marketing da atualidade como 50% estratégia e 50% de tecnologia aplicada ao relacionamento com clientes. Existem dois conceitos fundamentais nas ações de marketing: o *database marketing* e o CRM (*Customer Relationship Management*).

Ainda segundo o autor, o *database marketing* utiliza-se de ferramentas de banco de dados, tais como telemarketing (*call centers*) e comunicação dirigida, baseando-se em informações, conhecimento e experiência (*knowledge-based* e *experience-based*). Através deste banco de dados – onde todas os dados mais relevantes dos clientes são armazenados - é possível obter informações que irão nortear o gerenciamento e a tomada de decisões. Tais informações, quando bem utilizadas, permitem que a empresa apresente um produto que esteja de acordo com as peculiaridades de seus clientes.

Sob a mesma perspectiva, Kotler e Keller (2000, p.160) definem um banco de dados com clientes como “um conjunto de dados abrangentes sobre clientes atuais ou potenciais atualizado, prático e organizado para fins de marketing, tais como geração de indicações, vendas de um produto ou serviço, ou manutenção do relacionamento com clientes”. Os mesmos autores definem o *database marketing* como “o processo de construir, manter e o banco de dados de clientes e outros registros (produtos, fornecedores, revendedores) para efetuar contatos e transações e para construir relacionamentos com os clientes”.

McKenna *apud* Bretzke (2017) aponta as principais características do marketing de relacionamento, relacionadas ao modelo *knowledge-based*:

- a) a participação do cliente no planejamento e desenvolvimento dos produtos ou serviços em conformidade com as expectativas, desejos e estratégias de cada um,
- b) ganho de mercado através do desenvolvimento de nicho identificados a partir do conhecimento da empresa a respeito de canais de distribuição e da identificação de segmentos;

c) fortalecimento da imagem e da tecnologia da empresa através do desenvolvimento da infraestrutura de fornecedores, vendas, parceiros, governo e clientes.

Quanto aos aspectos de "*experience-based*", o autor salienta a interatividade, conectividade e criatividade, na qual:

d) a empresa irá monitorar as mudanças que ocorrem no ambiente competitivo, através de um Sistema de Suporte a Decisões Mercadológicas, desenvolvendo um robusto sistema de "*Market Intelligence*" integrado à toda a empresa;

e) monitoramento contínuo da concorrência como fonte de previsão das condições futuras da indústria e da análise da capacidade de reagir às mudanças como forma de obter vantagem competitiva.

f) criação de um sistema de análise mercadológica que analisa e mede as informações recebidas a respeito do mercado, da concorrência, do comportamento de clientes, fornecedores e intermediários para orientar a tomada de decisões e suportar alterações para adaptar a empresas às constantes alterações do mercado, a fim de manter-se competitiva.

Para McKenna *apud* Bretzke (2017), o *database* marketing tem sido utilizado com êxito nas principais estratégias de marketing de relacionamento e permitem a diferenciação através de:

a) suporte à força de vendas: dado o importante papel do vendedor nas interações com os consumidores, uma base de dados permite aumentar a produtividade deste, através da realização de diversas atividades. Com esses dados, é possível a prospecção de novos clientes, fazendo-se uma classificação dos clientes, diferenciando os efetivos dos demais, além de identificar os decisores no processo de compra do produto ou serviço, a fim de abordá-los com as informações corretas que levem ao fechamento do negócio. Por meio da informatização e organização destes dados, é possível desenvolver campanhas de comunicação segmentadas (como mala-direta ou telemarketing), fornecendo argumentos básicos do produto ou serviço, fazendo um processo de pré-venda, o que coloca o vendedor em posição vantajosa para iniciar a negociação. Uma análise estruturada desta base de dados também permite o gerenciamento de vendas, orientando os vendedores de forma a trabalharem de modo mais eficiente com oportunidades que sejam realmente interessantes. Também fornece dados que darão suporte

durante cada processo de venda, a exemplo dos decisores efetivos, comportamento de compra e perfil da empresa, entre outras. Ainda, a mensuração de resultados permite avaliar a eficácia de sua força de vendas, através do acompanhamento do desempenho de cada vendedor.

b) geração de *leads*: consiste em uma série de ações que buscam apresentar aos revendedores e à força de vendas os “nomes qualificados”, ou seja, clientes prospectados que retornaram com interesse no produto ou nas informações difundidas pela campanha. Para se obter sucesso com esta estratégia, é de extrema importância que se escolha cuidadosamente a mensagem e a forma em que a comunicação será veiculada. Do mesmo modo, é crucial a capacidade do banco de dados em gerenciar e segmentar com precisão o mercado, mensurar e avaliar os resultados, considerando-se o custo por nome gerado, a taxa de conversão, e o custo total por unidade vendida e o número gerado de nomes por mídia, por tipo de oferta, por tipo de mensagem publicitária, etc.

c) *cross-selling*: caracteriza-se pela a venda de outro produto (complementar ou não) a clientes ou consumidores atuais, ou até mesmo futuros de um determinado produto. O objetivo é aumentar a receita por cliente durante o período em que trará lucro para a empresa através das compras repetidas ou de reposição. Um banco de dados fornece o perfil do cliente e suas necessidades, o que serve como base para que novos produtos sejam oferecidos de acordo com as particularidades de cada um. Uma vez que isso seja identificado, atividades de comunicação dirigida podem exercer sua função no estímulo à compra.

d) vendas diretas: a comunicação dirigida e o processo de venda-direta conceitua-se em enviar uma mensagem personalizada para um cliente-alvo ou grupo de clientes-alvo por meio de veículos de comunicação direta como venda pessoal, mala-direta, telemarketing, e-mail marketing, *mobile* marketing, entre outros. Ao contrário dos demais tipos de comunicação, estes veículos atingem o consumidor de forma direta, personalizada e muitas vezes de forma interativa e em tempo real. O sucesso destas ações, a exemplo das demais citadas, depende da forma em que se utiliza o *database* marketing como orientação ao cliente que será atingido e a melhor forma de se realizar isso através da mensagem, seu conteúdo e meio em que serão veiculados.

e) promoção de vendas: o banco de dados permite segmentar a base de clientes

utilizando critérios como o FRVC (Frequência, Recência, Valor e Categoria de Produto) e assim, realizar promoções dirigidas, segundo a necessidade da empresa (esgotamento de estoques, etc.) e o potencial de conversão do cliente. Pode-se ainda reconhecer e recompensar os clientes de destaque com ofertas especiais, descontos diferenciados, o que trará satisfação e novas oportunidades.

f) programas de fidelização: a personalização e diferenciação constante do relacionamento constroem e mantêm a fidelidade de clientes e consumidores através do processo de satisfação e são de suma importância para garantir a durabilidade destas relações. Campanhas de persuasão personalizadas como o reconhecimento dos consumidores frequentes através de descontos especiais, promoção por volume e frequência da utilização dos produtos ou serviços são alguns exemplos de estratégias para se aplicar este conceito.

Bretzke (2017) comenta que: “a decisão de repetir a compra pode estar baseada em fatores objetivos e subjetivos. A fidelização pode resultar de características intrínsecas e extrínsecas dos produtos ou de valores. Nos dois casos a fidelidade se relaciona com a satisfação com o produto ou seus atributos - essa satisfação pode ser real ou apenas uma percepção”.

Para todas as estratégias relacionadas, a forma em que se organiza e utiliza o banco de dados para orientação, bem como para mensurar os resultados é um fator chave para se obter sucesso nestas ações.

Um outro conceito de gestão de relacionamento com o cliente se dá através do CRM (*Customer Relationship Management*). Segundo Kotler e Keller (2000, pg. 151), “trata-se do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os ‘pontos de contato’ com ele, a fim de maximizar sua fidelidade”. Entende-se por ponto de contato todo tipo de interação que o cliente possa ter com a marca ou o produto. O uso desta ferramenta permite que empresas diferenciem seus produtos e serviços em tempo real, com base no que sabe sobre cada um deles.

O principal objetivo do CRM é aproximar e melhorar o relacionamento da empresa com seu mercado-alvo, e assim alcançar benefícios para ambas as partes, de modo que o mercado tenha suas necessidades satisfeitas e a empresa alcance os resultados desejados. Para Peppers e Rogers (2000), a interação das estratégias de marketing com a tecnologia da informação permite com que as empresas promovam meios de capturar dados dos clientes,

consolidá-los em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados aos vários pontos de contato, interagindo e personalizando a relação com os clientes, aumentando assim a eficiência das ações mercadológicas tomadas.

A partir disso, pode-se obter diversos outros benefícios, tais como a automatização de processos, o foco em parceiros, as vendas cruzadas, o marketing um-a-um, e o *feedback* do produto ou serviço. Assim, o sistema proporciona vendas casadas e mensagens direcionadas a cada cliente, aumentando o faturamento da organização, principalmente o lucro, por meio de melhor satisfação e retenção do cliente, bem como custos na angariação de novos clientes e fidelização de clientes atuais. Melhorando-se a interação com os clientes, é possível ainda identificar quais são e quais não são lucrativos, identificando o nível de relacionamento através do seu faturamento.

Greenberg (2001) divide a estratégia CRM em três: operacional, que envolve as funções relacionadas ao serviço a clientes como gerenciamento de pedidos, faturamento e cobrança, automação e gestão de marketing e vendas; colaborativo, que se refere ao centro de comunicação, da rede de coordenação que fornece os caminhos para clientes e fornecedores e inclui as funções de CRM que proveem pontos de interação entre cliente e empresa; e por último, o CRM analítico, onde ocorre a captação, armazenagem, extração, processamento, interpretação e apresentação dos dados do cliente a um usuário.

É importante salientar, todavia, que ao contrário do conceito simplista e altamente difundido, criar uma filosofia de gerenciamento das relações com os clientes (CRM) vai além de desenvolver um software, programas de fidelização ou *call centers*. Para Zenone (2007), trata-se de “uma estratégia de marketing, um esforço corporativo contínuo, de longo prazo, que deve envolver todos os níveis da organização.”

O autor ainda enfatiza que é importante que, antes de implementar um projeto de CRM, as empresas estudem seus próprios processos. Isto não é tão simples quanto parece, já que várias empresas são não orientadas a processos. A organização deste processo se dá através de softwares e sistemas de informação. É fundamental, porém, que a empresa esteja disposta a selecionar a tecnologia mais ágil e adequada aos seus processos e objetivos, o que requer metodologia, experiência e conhecimento neste tipo de solução. Também é necessário que a equipe de recursos humanos seja treinada e capacitada em todos os níveis, a fim de melhorar a qualidade no atendimento e identificar as oportunidades de

negócio.

Nesta mesma linha, Greenberg (2001) explica o fator crucial neste processo:

O CRM precisa começar com uma estratégia de negócios, que desencadeia mudanças na organização e nos processos de trabalho, e que são, por sua vez, capacitadas através da técnica da informação. O reverso disso não é possível - uma empresa não consegue chegar a uma nova estratégia de negócios pela automação de seus processos. Na realidade, a maioria dos projetos que enfoca primeiro a tecnologia, em vez dos objetivos de negócios, está destinada ao fracasso, de acordo com as pesquisas sobre melhores práticas. Somente uma empresa centrada no cliente pode colher frutos significativos por meio da tecnologia de CRM.

Para Zenone (2007), o requisito fundamental para se obter êxito em uma iniciativa CRM é, primeiramente, dispor das informações adequadas e específicas a respeito dos clientes, através da identificação e diferenciação de cada um, de acordo com seu valor e potencial para empresa. Todavia, deve-se verificar qual a melhor maneira de se obter tais informações e de onde e como elas virão. Ainda, exige um processo consistente que integre além de processos, organização e pessoas de marketing, sistemas aplicativos com o *database* do CRM. É essencial também que se construa uma cultura de comportamento focada na qualidade do atendimento ao cliente em toda a cadeia, e não apenas no momento da venda. Isso implica em mudar estratégias e percepções – principalmente a de que o preço baixo por si só é suficiente – e investir em treinamentos de CRM em todos os níveis hierárquicos.

Peppers e Rogers (2000) resumem estas etapas de implementação do CRM que devem ser seguidas:

- a) identifique seus clientes atuais e potenciais;
- b) diferencie seus clientes em termos de suas necessidades e seu valor para a empresa;
- c) interaja com os clientes individualmente para melhorar seus conhecimentos sobre as necessidades de cada um e construir relacionamentos mais sólidos;
- d) customize produtos, serviços e mensagens para cada cliente.

A partir de uma interação solidamente estabelecida em toda a cadeia da empresa

com seus clientes, é possível desenvolver a personalização de produtos e serviços como estratégia de diferenciação e vantagem competitiva.

Política Comercial 6.1.2 Relacionamento com Clientes

No momento, o processo de venda e manutenção de clientes ocorre basicamente através de contatos telefônicos. Neste processo, existe uma troca de informações com os principais clientes e também parceiros sobre projetos futuros que estão mapeados para acontecer no mercado. Essa rotina é documentada e constantemente analisada pela área comercial, com o objetivo de buscar possíveis oportunidades.

Esta é uma prática bastante inovadora que diferencia a Techsteel de sua concorrência por não apenas prospectar novos clientes, mas também prospectar novas oportunidades para os contratantes atuais. É uma forma de manutenção e fidelização de clientes bastante importante para a empresa.

No processo de vendas, duas analistas comerciais cuidam do começo do processo. A partir da identificação da oportunidade, que ocorre através de contatos telefônicos e reuniões com os clientes, o gerente comercial efetua uma espécie de consultoria para entender as necessidades e avaliar alternativas mais econômicas.

Dentro deste contexto a empresa define o porte do cliente de acordo com a sua competitividade no segmento, sua capacidade de fazer grandes obras, sua influência no mercado, dentre outros. Outro ponto importante é a região em que atua pois, apesar de atuar em todo território nacional, a empresa busca focar sua atuação nos grandes centros. Desta forma, é possível prestar um serviço de excelência para os clientes. Os parâmetros de decisão são mapeados da seguinte forma:

- a) arquitetos: assessorar o desenvolvimento do projeto;
- b) construtora: indicar fabricantes competitivos e viabilizar obras de custo baixo;
- c) fabricante: indicar obras, atender em qualidade, prazos e necessidades específicas.

A Techsteel possui o software Salesforce, o qual utiliza como base para o seu processo de CRM (*Customer Relationship Management*). Através do CRM, é possível obter relatórios importantes para a área comercial, tais como: histórico de obras, melhores práticas na elaboração e desenvolvimento dos processos, padrões de qualidade, retorno dos clientes a respeito de projetos anterior, qual a política comercial utilizada no último negócio, controle do processo de indicações de obras para os principais clientes da carteira,

disponibilidade/conhecimento da equipe técnica da empresa.

Com base no processo atual, é possível identificar oportunidades no tocante à estratégia de relacionamento e manutenção dos clientes. Trata-se, efetivamente, de um público peculiar interessados em um determinado tipo de serviço, o que exclui estratégias mais abrangentes e populares para a captação de clientes, ou implementação de programas de fidelização, por exemplo.

Por outro lado, dada a particularidade de cada cliente, a Techsteel poderia melhor aproveitar a sua ferramenta de CRM a fim de estabelecer critérios mais específicos para classificar seus clientes mais fiéis e de maior interesse. Considerar o potencial do cliente no mercado e observar sua contribuição no faturamento da empresa podem ser fatores que precisam ser analisados com um pouco mais de atenção. Dados e fatos providos pelo Salesforce contribuiriam de modo efetivo na tomada de decisão para a manutenção, em um eventual dilema como redução nas margens de contribuição em alguns projetos, por exemplo. Também serviriam como orientação nas estratégias de fidelização.

De um modo bastante informal, atualmente a empresa demonstra o grau de prioridade concedido a cada cliente através de um relacionamento mais próximo, geralmente na qual se transfere o atendimento de uma analista de vendas para alguém com maior hierarquia na empresa, o que considerando as características do mercado, tem funcionado de maneira efetiva. Não se exclui, entretanto, a possibilidade de melhorar esta estratégia através de programas de recompensa, onde a partir de determinado grau, o cliente esteja elegível a receber serviços complementares citados na seção anterior.

Ainda sobre a estratégia de CRM, muito depende-se do software, sem verificar se as informações fornecidas estão de fato alinhadas com a estratégia de manutenção de relacionamento com clientes da Techsteel. Muitas vezes, obtêm-se um volume desnecessário de informações, o que muitas vezes oculta dados preciosos para análises e tomadas de decisão (como a classificação de importância do cliente, por exemplo). De igual modo, uma pessoa deveria ser designada para dar mais foco na estratégia e no gerenciamento das informações obtidas. O plano de ação resultante das informações geradas poderia ser distribuído entre as pessoas mais adequadas, dependendo de cada caso.

6.1.2.1 Análise das Ações de Relacionamento para Diferentes Grupos de Clientes

Clientes	Perfil	Ações de Relacionamento
----------	--------	-------------------------

A Doria Lopes Fiuza	Arquiteto/Idealizador	Assessorar desenvolvimento do escopo metálico para ficar coerente com aspectos técnicos
B Thà	Construtora/viabilida de	Baixar o custo de obras
C Brafer	Fabricante/executor	Indicação de obra

Análise Crítica 6.1.3 Programas de Endomarketing

Em visão de marketing interno está restrita aos funcionários que possuem uma relação direta com os clientes, Kotler (1998 p. 40) já havia definido este conceito como “uma tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem os consumidores. ”

Kotler e Keller (2000, p.701) explicam que “o marketing interno requer que todas as pessoas da organização aceitem os conceitos e objetivos do marketing e se envolvam na escolha, na prestação e na comunicação do valor para o cliente. ”

De um modo mais amplo, em 1995, o brasileiro e executivo de marketing Saul Bekin criou e registrou o termo Endomarketing, referindo-se a ele como uma extensão das funções básicas do marketing voltadas à empresa e não ao mercado. Em seu livro, Bekin (1995, p. 2) define que “o endomarketing consiste em ações de marketing voltadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente”. A finalidade é simplificar e realizar trocas, através da construção de relacionamentos com seus colaboradores, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações.

Este conceito é resultado da necessidade de se reestruturar e reorientar os objetivos de modo a reformular o lado interno da empresa, e está em linha com as estratégias voltadas à gestão da qualidade total que defende um trabalho focado no alinhamento dos funcionários de uma organização. A principal finalidade do endomarketing é atrair e reter o cliente interno, com a função de obter resultados positivos para a empresa, de modo que sem o compromisso dos funcionários, inviabiliza-se o sucesso nas atividades de marketing externo.

Bekin (1995) indicam três premissas básicas que orientam o endomarketing:

- a) a conquista e retenção de um cliente apenas ocorre através de um serviço de nível excelente;
- b) os funcionários são um ativo de alto valor e constituem o primeiro mercado para a

organização e, portanto, precisam ser estimados e tratados como clientes;

c) excelência em serviços implica em desenvolver um gerenciamento de recursos humanos que envolve e compromete os funcionários com os objetivos e decisões da organização, de modo a garantir o alinhamento ao marketing externo.

A importância do endomarketing se fundamenta na necessidade de se estabelecer uma comunicação eficaz com os funcionários para promover a melhoria no relacionamento interno da equipe, de agilizar e esclarecer os fluxos de comunicação, de introduzir mudanças nas atitudes e comportamentos. Deste modo, deve-se favorecer o desenvolvimento de uma consciência nos funcionários de que suas ações devem voltar-se para a satisfação da necessidade dos clientes (BEKIN, 1995).

Através destes conceitos, é possível afirmar que o endomarketing é uma poderosa ferramenta para se alcançar o diferencial competitivo, através de uma equipe engajada e motivada, comprometida com as metas da empresa e com a satisfação de seus clientes.

Renato Avanzi, em uma matéria publicada no portal Widoox, aponta algumas situações onde o endomarketing pode ser aplicado. Ele comenta que nem todo tipo de comunicação exige uma campanha de endomarketing. Informações simples, corriqueiras e objetivas, por exemplo, podem ser informadas de maneira direta. Por outro lado, situações como a fusão de empresas, com certeza demanda um trabalho especial através de um bom programa de endomarketing, capaz de integrar duas culturas organizacionais distintas, fundindo-as de modo a criar uma nova. O endomarketing também pode contribuir com o desenvolvimento de habilidades pessoais, na ampliação de conhecimentos técnicos ou do portfólio da empresa, aumento da produtividade, conquista de certificações, estímulo às vendas, entre outros.

Para tanto, existem diversos instrumentos que podem ser utilizados para desenvolver o endomarketing em uma empresa. É necessário, todavia, que a empresa analise previamente a sua situação e o objetivo do projeto, e estabeleça um diagnóstico bem-estruturado deste cenário. Apenas assim será possível escolher as ferramentas mais adequadas e que melhor se aplicam àquela realidade (BEKIN, 1995).

Dentre estes materiais, pode-se destacar o uso de *folders*, materiais promocionais, pesquisas de satisfação, painéis, comerciais, jornais, palestras, eventos comemorativos, vídeos, intranet, jornais, revistas entre outros. Mais recentemente, com o advento das redes sociais, é possível ainda desenvolver a interação com o público interno através da internet e

por meio de aplicativos.

O endomarketing é um projeto que demanda duas atividades distintas como ferramentas para sua implementação: a motivação e comunicação.

Não há dúvidas de que a motivação é um importante meio de se conseguir alinhar os interesses pessoais dos colaboradores com os objetivos corporativos, alcançando o comprometimento da equipe e conseqüentemente o sucesso da empresa. De acordo com Brum (2010), a motivação é um conjunto de razões que impulsionam o ser humano a realizar uma determinada ação. É a soma de esforços de um indivíduo para alcançar determinada meta.

Bekin (1995) define um fluxo do processo de motivação através de uma seqüência construída por um estímulo, que gera determinado esforço que irá constituir o desempenho de um funcionário. A partir daí, a valorização e a recompensa proporcionadas pelas empresas vão trazer a satisfação do colaborador e garantir o seu comprometimento.

Sabe-se ainda que a motivação dos funcionários não é simplesmente alcançada através de uma boa política salarial, apenas. Ser parte integrante da equipe, estar alinhado com os valores e objetivos da empresa, sentir-se fundamental no processo de toda de decisões da companhia e ter orgulho do local em que trabalha são tão importantes quanto a remuneração (BEKIM, 1995). Outros instrumentos importantes para o estabelecimento deste processo, segundo o autor, é implementar a motivação do grupo de trabalho, desenvolvendo a parceria, a cooperação e a lealdade; promover a valorização do indivíduo dentro do seu grupo e a integração baseada nos valores e objetivos da empresa; reforçar continuamente uma atitude baseada em valores compartilhados; recompensar e premiar grupos para que todos se beneficiem dos resultados positivos; criar um ambiente de interação dentro da empresa; envolver os funcionários no planejamento e na tomada de decisões; estimulá-los à iniciativa e atitude criativa; delegar poderes de acordo com a natureza da função exercida e aplicar uma política de remuneração adequada.

Ao menos metade da motivação de um indivíduo é proveniente de sua história de vida e suas relações pessoais. Uma empresa, portanto, jamais poderá se responsabilizar pela totalidade da motivação de seus funcionários. Porém, Brum (2010) alerta para o fato de que a empresa possui papel fundamental em neste processo, pois as campanhas, as políticas e as oportunidades oferecidas, somadas a automotivação de um colaborador, compõem o estímulo necessário de cada um.

Para a autora, a remuneração adequada é apenas uma pequena amostra de como a empresa pode estimular seus funcionários. Proporcionar oportunidades de aprendizado e

crescimento, possibilitar um bom convívio e admirar as pessoas com que se relacionam, oferecer benefícios, reconhecimento, recompensas e incentivos, prover sempre o nível de informação necessário são alguns exemplos de ações que uma empresa deve desenvolver para manter um alto nível de motivação da sua equipe.

O processo de motivação deve representar grande parte da atenção dos líderes da empresa, por tratar-se de um método contínuo e permanente, que deve ser revisado e adaptado conforme as necessidades do público interno, para a manutenção do comprometimento da equipe.

A comunicação interna, que garante a divulgação de informações necessárias – é uma importante premissa no processo motivacional em uma equipe. Pode ser considerada também uma forma mais simples e de baixo custo para a empresa, visto que algumas ideias anteriormente citadas podem exigir uma determinada estrutura e orçamento específicos.

Conforme a conceituação de Brum (2000, p. 54) “a informação é o produto da comunicação e o objeto de valor que se estabelece na relação empresa/funcionário”. Esta interação, que deve envolver uma troca de informações, em determinado momento trará, como consequência, a satisfação do cliente externo.

Segundo a mesma autora, para aproximar-se de seus funcionários e garantir o bom fluxo de comunicação dentro da estratégia do endomarketing, existem desde atividades mais sofisticadas, até as mais simples. Enviar e publicar mensagens de reconhecimento, elogiar o desempenho, cumprimentar alguém por excelente conduta, são apenas alguns exemplos. O que é preciso levar em consideração que a informação deve ser sempre clara e bem utilizada, buscando sempre atingir a maior quantidade de pessoas possível.

A união dos meios de transmitir mensagens utilizados por uma organização caracteriza o seu sistema de informação. Bekin (1995) enumera alguns pontos que devem ser considerados por uma empresa a fim de garantir um ambiente favorável a essa via de mão dupla: a gerência deve estar comprometida com esta visão e orientada a desempenhar atividades que transmita esse tipo de informação a seus funcionários; o conhecimento deve ser disseminado por todos da empresa; os funcionários devem estar alinhados com os objetivos da empresa, suas tarefas e estarem motivados para tal; a empresa deve prover constantes treinamentos técnicos ou que reforcem os valores, além de dispor de métodos de avaliação que sejam claros; o processo de comunicação deve ser sempre uma via de mão dupla, onde os colaboradores estejam aptos a prover *feedback*.

Costa *apud* Ana Claudia explica o como deve ocorrer o processo de implementação

de uma estratégia de endomarketing. A primeira etapa para a implementação de um programa de endomarketing é reunir as informações necessárias para o programa, que devem mapear as oportunidades ou problemas da empresa, os fatores que motivam seus colaboradores, bem como suas características culturais. Em seguida, é importante traçar um diagnóstico que capaz de identificar, com detalhes, as necessidades de abordagem do endomarketing e das iniciativas da comunicação interna. Apenas após isso é possível dar início ao programa de ação.

Somando-se aos pontos supracitados e na mesma linha dos demais autores, para garantir o sucesso de um programa, é imprescindível que a estratégia seja cíclica, contínua e esteja sempre orientando e alinhando o foco da empresa e sua relação com seu público interno. Deve-se sempre desenvolver um ambiente de trabalho cooperativo, inovador e propício ao cumprimento de metas, na qual os funcionários entendam as expectativas de seu trabalho e, por consequência, criem interações inovadoras com a empresa onde estão inseridos.

Bekin (1995) ainda adiciona a estes fatores o fato de que o plano dele estar alinhado à realidade da empresa, e que o gerenciamento e execução da estratégia são os principais fatores que devem garantir o êxito de um programa de endomarketing e permitir a diferenciação da empresa como vantagem competitiva.

Política Comercial 6.1.3 Programas de Endomarketing

Por tratar-se de uma empresa com cerca de 20 colaboradores apenas, atualmente a Techsteel Engenharia não dispõe de um programa robusto e organizado de endomarketing. A informação é a mesma para todos. Todos os departamentos (administração, planejamento, projetos, financeiro, qualidade e desenvolvimento) são atingidos com a mesma estratégia, bastante superficial.

É inegável que todas as áreas da empresa devem estar alinhadas e engajadas com os objetivos da empresa. Através da bibliografia abordada, verifica-se a necessidade de se reunir informações necessárias e construir um plano, por mais simples que seja, a fim de alinhar as estratégias da empresa com foco seu cliente às expectativas e necessidades de seus funcionários. O nível de informação e as necessidades da área comercial, por exemplo, se diferem significativamente quando comparadas as das demais áreas da empresa, principalmente pelo fato deste departamento estar em contato mais direto com o cliente.

As áreas que podem ser classificadas como suporte, por sua vez, por estarem um pouco mais distante do consumidor, devem ser munidas de dados e conhecer as expectativas de seus clientes para que, a partir da motivação e comprometimento obtidos através de programas de endomarketing, consigam identificar de que forma eles podem contribuir durante as suas atividades diárias.

O objetivo principal é garantir que todos conhecem as necessidades e expectativas da empresa e de seus clientes e que estejam motivados o suficiente para atendê-las ou até mesmo superá-las.

Neste contexto, embora atualmente a empresa não disponha de um orçamento específico para as ações de endomarketing, muito pode ser desenvolvido e diversas ferramentas simples podem ser adotadas, com baixo custo, a fim de estabelecer este fluxo de informação e engajamento da equipe.

Com o intuito de garantir uma comunicação contínua, um encontro de comunicação e informação, organizado pela liderança, poderia ocorrer com determinada frequência (mensal ou trimestralmente, por exemplo). Uma vez identificada as expectativas dos clientes, estas poderiam ser divulgada em tais encontros, utilizando-se de resultados das pesquisas de satisfação ou até mesmo *business cases* internos, incluindo testemunho de empresas que fazem parte da base de clientes e até mesmo convidando algum representante para falar diretamente com o público. Neste encontro também seria possível relembrar os valores e objetivos da empresa, bem como suas expectativas futuras a curto, médio e longo prazo.

Eventualmente, treinamentos poderiam ser administrados, não apenas com a finalidade de capacitação técnica, mas também com propósitos motivacionais ou informativos que possam ser úteis na vida pessoal de cada colaborador.

Para agilizar o fluxo de informações importantes e que se alteram no dia-a-dia, considerando a estrutura pequena do escritório, muitos benefícios poderiam ser obtidos através de reuniões matinais de curta duração como todo time, ao menos uma vez por semana. Nestas reuniões, poderiam ser divulgados os planos e as comunicações frequentes da empresa. Cada colaborador poderia compartilhar um pouco da situação de suas atividades, preocupações com alguns projetos e até mesmo citar algum fato a ser comemorado ou que possa ser utilizado de exemplo para as demais áreas.

Ainda para certificar-se de que existe o retorno da informação dos colaboradores para empresa, um programa de incentivo a geração de ideias poderia ser implementado através de cartões. Cada colaborador que tiver alguma sugestão de melhoria em processo ou

em qualquer outro segmento da empresa, poderia contribuir escrevendo a sua ideia em um cartão que seria encaminhado ao responsável adequado (de acordo com o assunto) e com prazo certo para ser analisado e respondido. Ao final de um período, as melhores sugestões podem ser reconhecidas com um brinde ou recompensa, o que instigaria os funcionários a serem criativos e ainda traria um programa de reconhecimento aos funcionários. Um reconhecimento público e formal também poderia ser realizado nesses encontros semanais ou mensais.

Como forma adicional de reconhecimento, a empresa poderia dispor de “cartões de reconhecimento” de congratulação por algum comportamento ou ideia que se sobressaia e esteja alinhado com os valores da empresa e/ou necessidade dos clientes. Esse cartão poderia ser emitido por qualquer pessoa, para qualquer pessoa, independentemente do nível hierárquico, e também poderia render prêmios e recompensas.

Por último, pesquisas de clima organizacional poderiam ser aplicadas anualmente, a fim de medir o grau de engajamento, satisfação e motivação dos colaboradores da Techsteel Engenharia. Identificando pontos fortes e fracos na gestão do endomarketing e da empresa, auxiliando inclusive no processo de retenção de talentos. Entretanto, parte do orçamento deveria ser investido em ações como essa, o que poderia ser planejado para ser implementado no médio prazo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AVANZI, R. **9 Passos para elaborar uma campanha de endomarketing bem-sucedida.** Disponível em <http://widoox.com.br/comunicacao-e-marketing/9-passos-para-elaborar-uma-campanha-de-endomarketing-bem-sucedida/>. Acesso em 03 jan 2016.
- BEKIN, Saul, F. **Conversando sobre endomarketing.** São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como Estratégia de Gestão / Encante seu Cliente Interno.** Porto Alegre: L&PM, 1998
- CLAUDIA, Ana. **Endomarketing - o cliente interno é a chave do sucesso.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/endomarketing-o-cliente-interno-e-a-chave-do-sucesso/64749/>. Acesso em 15 dez. 2016.
- CORREA, H.; CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes.** São Paulo: Atlas, 2002.
- Gestão da Produção, Operações e Sistemas – Ano 2, vol. 4, jul-set/07, p. 139-150 **Empresas que buscam a qualidade e a competitividade.** Porto Alegre: ABRP-RS/SC, 2000.
- GREENBERG, P. **CRM: customer, relationship, management: conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet: na velocidade da luz.** - Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- HOFFMAN, K.; BATESON, J. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** São Paulo: Pearson Brasil, 2006.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços, marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2004.
- McKENNA, R. **Relationship Marketing: Successful Strategies for the age of the Customer.** New York, Addison - Wesley Publishing Company, Inc., November, 1991.
- MONTEIRO, M. **Marketing de relacionamento: proposta de um plano de marketing de relacionamento para a genyus baterias.** 2003.
- PEPPERS, D; ROGERS, M. **O gerente um a um.** Rio de Janeiro. Campos, 2000.
- TOFOLI, E. **Gestão da qualidade em serviço: a busca por um diferencial pelas empresas de pequeno porte do setor supermercadista da região noroeste paulista.** GEPROS.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZENONE, L. CRM: Customer Relationship Manager: gestão do relacionamento com o cliente e competitividade empresarial. São Paulo. Novatec, 2007.