



Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

A GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES VLI: um modelo que promova a geração de valor e volume de transações

Prof. Marcos Leão

Antonia Dayane Bernardino de Araújo

Breno de Oliveira Assis

Claudia Vargas Rocha

Tatiane Novaes Viana

Thiago Marsicano Pordeus

Manaus (2022)

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

ANTONIA DAYANE BERNARDINO DE ARAÚJO
BRENO DE OLIVEIRA ASSIS
CLAUDIA VARGAS ROCHA
TATIANE NOVAES VIANA
THIAGO MARSICANO PORDEUS

A GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES NA VLI: um modelo que
promova a geração de valor e volume de transações correntes

MANAUS
2022

ANTONIA DAYANE BERNARDINO DE ARAÚJO
BRENO DE OLIVEIRA ASSIS
CLAUDIA VARGAS ROCHA
TATIANE NOVAES VIANA
THIAGO MARSICANO PORDEUS

A GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES NA VLI: um modelo que promova a geração de valor e volume de transações correntes

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização em Gestão de Negócios.

Orientador: Marcos Eugênio Vale Leão

MANAUS

2022

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Objetivos específicos e metodologia empregada.....	31
Tabela 2 - Matriz de priorização de solicitações/reclamações de clientes na VLI	47
Tabela 3 - Pesos dos resultados dos indicadores (KPIs) para elaboração da matriz de priorização de solicitações/reclamações de clientes na VLI.....	47
Tabela 4 - Simulação da Matriz de priorização de clientes	48
Tabela 5 - Parâmetros de priorização de solicitações/reclamações de clientes na VLI	49
Tabela 6 - Pesos dos resultados dos indicadores de solicitações/reclamações para elaboração da matriz de priorização de clientes na VLI	49
Tabela 7 - Pesos para categorização numérica para que seja possível identificar por impacto e por consequência as solicitações/reclamações dos clientes	50
Tabela 8 - Padronização da resposta ao cliente	50
Tabela 9 - Resultados financeiros	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Volume anual movimentado pelas ferrovias que transportam carga geral	37
Gráfico 2 – Market Share (%) anual das ferrovias que transportam carga geral	38
Gráfico 3 – Os maiores entraves/dificuldades para a utilização do modal ferroviário	39
Gráfico 4- Avaliação do cumprimento dos prazos de entrega aos clientes.....	40
Gráfico 5 - Avaliação da comunicação das concessionárias ferroviárias	40
Gráfico 6 - Análise Fluxo de Caixa.....	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Determinantes do valor percebido pelo cliente	6
Figura 2 – Modelo de ESG	22
Figura 3 - Gerenciamento integrado de projetos	28
Figura 4 - Empresas Logísticas na Operação Ferroviária	36
Figura 5 - Fluxo para realizar o atendimento das solicitações dos clientes.....	52
Figura 6 - Fluxo para realizar o atendimento de solicitações no Comitê do Corredor	53
Figura 7 - Fluxo para realizar o atendimento de solicitações no Comitê Executivo...	53
Figura 8 - Framework do Modelo	57
Figura 9 - Organograma.....	63
Figura 10 - Plano de implementação do Modelo	71

LISTA DE ABREVIATURAS

CNT - Confederação Nacional do Transporte

NPS - *Net Promoter Score*)

TIR - Taxa interna de retorno

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

B2B - *Business to Business*

GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas

Comissão de Valores Mobiliários - CVM

Sistema de Gestão Ambiental - SGA

Operador Logístico - OL

ABOL - Associação Brasileira de Operadores Logísticos

FDC – Fundação Dom Cabral

ANTF - Associação Nacional dos Transportadores Ferroviários

FTC -Ferrovia Tereza Cristina

NPS - *Net Promoter Score*

SLA (*Service Level Agreement*

CSN – Companhia Siderúrgica Nacional

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO	1
2 BASES CONCEITUAIS	3
2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO E A GERAÇÃO DE VALOR	3
2.2 A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES	6
2.3 A GESTÃO DO RELACIONAMENTO B2B	10
2.4. A ESG E AS RELAÇÕES DE VALOR NOS NEGÓCIOS	17
2.5 ESTUDO DE VIABILIDADE PARA NOVOS PROJETOS: PRINCIPAIS ANÁLISES E INDICADORES DE ATRATIVIDADE	25
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	31
4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	34
4.1 ANÁLISE DO SETOR	34
4.1.1 A gestão do relacionamento com clientes – Operadores Logísticos	34
4.1.2 A gestão do relacionamento com clientes – Operadores Logísticos com matriz ferroviária	35
4.2 BENCHMARKING/REALIDADES ORGANIZACIONAIS	42
4.2.1 Direcionadores do Benchmarking	42
4.2.2 Seleção e Entrevista das Empresas	43
4.2.3. Análise do Benchmarking	44
4.3 IDEIA CONCEITO - MODELO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES	45
4.3.1 Matriz para priorização dos clientes	46
4.3.3 Estrutura Organizacional para atendimento ao Cliente	51
4.3.4 Processos para gestão das solicitações e reclamações	52
4.4 AVALIAR A PERCEPÇÃO DOS PRINCIPAIS <i>STAKEHOLDERS</i> SOBRE A IDEIA CONCEITO	54
4.4.1 <i>Stakeholder</i> Interno	54
4.4.2 Cliente Promotor – Setor do Agronegócio	54
4.4.3 Cliente Detrator – Setor do Siderurgia	55
4.4.4 Visão Geral – Ideia Conceito	55
5 DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO	56
5.1 O MODELO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES CORPORATIVOS QUE POSSIBILITE A RETENÇÃO E MAXIMIZAÇÃO DO VOLUME DE TRANSAÇÕES CORRENTES COM OS CLIENTES DA VLI	56

5.1.1 Clientes	57
5.1.1.1 Agricultura	58
5.1.2 Siderurgia.....	58
5.1.3 Industrializados	59
5.1.2 Pessoas.....	60
5.1.2.1 Cultura Centrada no Cliente	60
5.1.2.2 Equipe Capacitada	62
5.1.3 Processos	62
5.1.3.1 Governança Corporativa.....	63
5.1.3.2 Priorização de Recursos.....	64
5.1.4 Tecnologias	64
5.1.4.1 Sistema CX Integrado	65
5.1.4.2 Informações On-time.....	66
5.2 ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA O MODELO	67
5.2.1 Viabilidade Operacional.....	67
5.2.2 Viabilidade Técnica	68
5.2.3 Viabilidade Estratégica	68
5.2.4 Viabilidade Econômica	68
5.3 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO	70
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	72
REFERÊNCIAS.....	73

RESUMO

A Logística multimodal vem passando por mudanças relevantes na última década no que diz respeito ao aumento na disponibilidade de soluções para os clientes e acréscimo na competitividade do setor. Dessa forma, o fortalecimento do relacionamento B2B, focado na geração de valor, através da gestão do relacionamento e atendimento aos clientes é elemento imprescindível na estratégia das empresas deste ramo. O presente trabalho objetiva desenvolver a gestão do relacionamento com clientes na VLI, propondo um modelo que promova a geração de valor e volume de transações correntes. A metodologia de trabalho foi iniciada por uma pesquisa bibliográfica, seguida por benchmarking focado em análise de mercado, concluindo com o estudo de caso da empresa VLI. O modelo proposto foi resumido em um framework, centrado no cliente e sustentado por três pilares: pessoas (Cultura e Capacitação), processos (Priorização de recursos e Governança) e tecnologias (Informações on-time e Sistema de CX integrado). O trabalho evidencia, através da análise de viabilidade, que o modelo proposto está alinhado com a estratégia interna e necessidades dos clientes da VLI e, conseqüentemente, atingi o objetivo deste projeto se for implementado seguindo as adequações de estrutura e o cronograma sugeridos.

Palavras-chave: Atendimento ao Cliente. Logística Multimodal. Marketing de Relacionamento. Mercado B2B.

1 RESUMO EXECUTIVO

Estabelecer um relacionamento com o cliente é um desafio comum para diversos segmentos. Muitos são os fatores que influem essa relação. Um dos principais fatores é a experiência do consumidor ao lidar com a empresa. Estabelecer um bom relacionamento com o cliente gera confiança e pode trazer grandes oportunidades para o seu negócio, graças a uma maior satisfação e consequente fidelização. Consequentemente, construir bons relacionamentos com clientes B2B é vital para o sucesso da empresa.

O *marketing* é uma ferramenta de gestão que facilita as atividades e inclui o processo de criação para alcançar um relacionamento com qualidade e eficiência. As empresas devem ter os serviços certos e uma estratégia de relacionamento compatível com as características de seu público-alvo. Na relação B2B, o vínculo com o cliente é essencial para uma parceria sólida de longo prazo.

A maior parte do sucesso da empresa vem quando todos os setores trabalham juntos para atingir um objetivo comum. Isso geralmente acontece quando funcionários e clientes podem atender às suas necessidades sem estarem cansados e confiantes. Esse processo pode ser gerenciado e controlado com uma ferramenta que organiza todos os dados coletados dos relatórios diários.

O atendimento ao cliente significa estabelecer conversas e conexões que possam atender às suas necessidades. O bom atendimento ao cliente é aquele que atende às necessidades e expectativas dos consumidores. Deve haver espaço para o cliente expressar suas inquietações ou reclamações, elucidar quaisquer dúvidas que possa ter e identificar e oferecer oportunidades que melhorem sua experiência. Desde o início das relações comerciais até os dias atuais, toda organização busca formas de garantir um relacionamento duradouro com seus clientes que pode-se considerar inclusive a possibilidade de ganhos incrementais como: aumento de preço do serviço ofertado, criação de novos projetos e negócios, parceria com fornecedores e comunidades, entre outros.

Dessa maneira, a VLI teve resultado 27,7% no NPS (Net Promoter Score), meta para 2022 é 50%. Os Terminais e Portos Norte tiveram regressão na pesquisa de satisfação 2021 (Terminal Integrador de Palmeirante – TIPA de 75 para 66, Terminal Integrador de Porto Nacional -TIPN de 78 para 73 e o Terminal Portuário São Luis – TPSL de 75 para 61). Um dos problemas são as causas da insatisfação dos clientes

não estão evidentes para as áreas operacionais, com ações sendo realizadas de forma difusa e pouco efetivas.

Assim, apresenta-se a pergunta problema deste projeto: como promover a maximização das transações correntes por meio da geração de valor e gestão no relacionamento com os clientes na VLI?

Neste contexto, este projeto é dedicado ao estudo do relacionamento com os clientes B2B para a geração de valor na VLI, com base na importância deste setor para a economia nacional e a evolução das necessidades dos clientes deste mercado, bem como a significativa paridade entre os concorrentes e os serviços prestados em meio a um cenário de constante evolução.

Ao abordar as ferramentas do marketing de relacionamento para a geração de valor, é possível identificar meios e ações possíveis para a efetividade dos resultados de forma duradoura com os clientes.

O objetivo do projeto aplicativo é desenvolver um modelo de relacionamento que possibilite a retenção e maximização das transações com os clientes. Atrelado a isso delimitou-se os objetivos específicos que são: avaliar principais gargalos na gestão do relacionamento com clientes na VLI, analisar o desempenho do setor em relação a qualidade do serviço prestado, levantar práticas de sucesso - de empresas com práticas ESG reconhecidas - em relação à gestão de relacionamento com clientes B2B, definir modelo para gestão de relacionamento com os clientes na VLI e analisar viabilidade do modelo.

O projeto foi desenvolvido em 5 capítulos, o capítulo 2 trata sobre as bases conceituais e sobre o relacionamento, geração de valor bem como gestão e relacionamento com o cliente. No capítulo 3 é discutido a metodologia e levantamento de dados do projeto aplicativo, no capítulo 4 é realizado a análise do setor das empresas, por fim no último capítulo traz o desenvolvimento da ideia conceito e por fim a conclusão do trabalho.

2 BASES CONCEITUAIS

Neste capítulo será apresentado um percurso em relação ao *marketing*, geração de valor, bem como a implementação da gestão de relacionamento de clientes.

2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO E A GERAÇÃO DE VALOR

Conforme descrito por Gummesson et al (2008) ao longo dos anos as empresas vêm buscando por maior competitividade no mercado, o marketing de relacionamento entre empresas lhes permite alcançar vantagens competitivas sustentáveis e maior desempenho empresarial, por meio de parcerias e conhecimentos complementares. Dentre vários conceitos, se faz necessário discorrer prioritariamente sobre marketing transacional e o de relacionamento.

Se por um lado o marketing tradicional ou transacional tem como foco a aquisição de novos clientes e o aumento de vendas, por outro lado, as organizações que fazem parte de uma cadeia de valor reconhecem os benefícios do marketing de relacionamento, definido como um processo de interação e engajamento que estabelece, desenvolve e mantém relacionamentos cooperativos de longo prazo com benefícios mútuos entre as partes (HAKANSSON & SNEHOTA, 1995; MORGAN & HUNT, 1994; PALMATIER, 2008).

O marketing de relacionamento representa uma mudança de paradigma dos conceitos de marketing, por seu foco maior na retenção e lealdade dos clientes e não apenas na conquista (GRÖNROOS 1994; SHETH; SISODIA, 2002; PAYNE; 2012). De forma prática, é necessário que a empresa possua processos, operações e pessoas integradas a fim de que a essência do marketing de relacionamento possa ser a filosofia que norteia todo o negócio (VAVRA, 1993).

Como é possível perceber, há algumas décadas, o marketing de relacionamento inova ao apresentar uma visão estratégica dos conceitos de marketing, defendendo uma mudança na orientação do marketing para a conquista de clientes (transacional) para o foco na retenção ou lealdade de clientes (VAVRA, 1993). O autor ainda sugere três fatores como sendo os componentes-chave do conceito de marketing de relacionamento ou CRM, quais sejam, qualidade, serviço de atendimento ao cliente e pós-marketing ou estratégias de fidelização de clientes. De fato, existe a possibilidade de correlação entre os construtos satisfação, lealdade e relacionamento, sendo qualidade, satisfação e lealdade possíveis componentes de

um conceito mais abrangente, a saber, o relacionamento com o cliente (LEVITT, 1990; BOLTON, 1998).

Segundo Berry (2002, p. 73) reforça que o marketing de relacionamento, em sua melhor forma, é uma filosofia, não apenas uma estratégia, é uma maneira de pensar em clientes, marketing e criação de valor, e não apenas um conjunto de técnicas, ferramentas e táticas. Pois, trata-se de um conceito holístico, uma soma de partes integradas que orientam as competências de marketing de uma empresa.

Há várias formas de desenvolvê-la; para Porter (1989), ela surge, em essência, do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. Quanto a isso, Aaker (in WINER, 1999, p. 52) observa: (1) a empresa deve gerar valor para o cliente: melhorar alguma característica ou ser relevante em algum aspecto do produto/serviço que é valorizado pelo cliente; (2) o valor adicionado deve ser percebido pelo cliente: mesmo que o produto seja melhor que o da concorrência, se o cliente não puder discernir essa diferença, não constitui uma vantagem competitiva; (3) a vantagem deve ser difícil de ser copiada; do contrário, deixa de ser vantagem.

McKenna (1992, p. 45) complementa que os consumidores avaliam produtos e empresas, comparando-os a outros produtos e empresas; assim, definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas por propaganda de boca e experiências anteriores com produtos e serviços, e usam essas informações para tomar suas decisões de compra.

Neste intuito, Gummesson (1999, p. 243), discorre sobre o consenso entre as empresas de que uma boa estratégia de relacionamento, com postura proativa, sem negligência do fator humano, pode ser bastante benéfica para o desenvolvimento de relações.

A proatividade pode existir quando a empresa procura antecipar as necessidades ou estimular as necessidades latentes de seus clientes, atuar na prevenção de possíveis problemas, evitando, assim, o mau atendimento, e trabalhar na concepção do serviço/produto para oferecer o melhor valor, aos olhos dos clientes, desta forma, os padrões de marketing de relacionamento podem constituir forte vantagem competitiva (GUMMESSON, 1999).

Nesse contexto é perceptível ao observar o mercado, a variedade de produtos e serviços, a concorrência e o perfil dos clientes que a geração de valor se torna cada vez mais obrigatória e inerente ao sustento e crescimento das empresas. As empresas

já não conseguem mais se diferenciar apenas pelo bom atendimento e é preciso entregar valor, ofertar uma base sólida para ter consumidores. Kotler e Keller (2012 p.35) afirmam que a missão de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente, sem abrir mão do lucro. Em uma economia extremamente competitiva, com compradores cada vez mais racionais diante de uma abundância de opções, uma empresa somente pode vencer ao ajustar o processo de entrega de valor e selecionar, proporcionar e comunicar um valor superior.

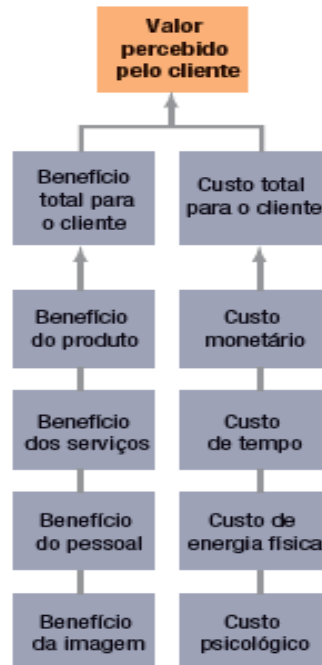
A geração de valor não é um evento, mas um processo contínuo e capaz de se adaptar conforme as empresas competidoras e o mercado tomam novas decisões. O primeiro passo é adotar uma mentalidade focada no cliente – a quem a empresa deve servir (AEVO,2021).

Segundo Kotler e Keller (2012), o segredo para o sucesso de um produto é o grau de prioridade para quem o consome. Esse é o principal fator em se tratando de gerar valor para o cliente, isto é, edificar uma relação que traga a diferenciação e preferência para o seu negócio. A fidelização do cliente está diretamente relacionada à ideia de valor. Mais do que benefícios, o cliente calcula a percepção de valor a partir de sua experiência de interação com a marca. Portanto, têm sido cada vez mais prioritário perceber as necessidades individuais do consumidor para que a empresa possa supri-la, tornando a aquisição do serviço ou produto algo fundamental para o cliente.

Diante disso, se pergunta como os clientes fazem suas escolhas? Kotler e Keller (2012) respondem que eles buscam sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na sua procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda. Os clientes estimam qual produto ou serviço lhes entregará o maior valor percebido e agem com base nisso (demonstração abaixo na figura 01).

Para Kotler e Keller (2012, p.131) as determinantes do valor percebido pelo cliente são:

Figura 1- Determinantes do valor percebido pelo cliente



Fonte: Kotler e Keller (2012, p.131).

Nesse contexto se pode descrever que a probabilidade de satisfação e repetição da compra depende do atendimento ou não a essa expectativa de valor. E que o valor percebido pelo cliente se baseia, assim, na diferença entre o que o cliente obtém e os custos que ele assume pelas diferentes opções possíveis. Gerando aqui a fidelidade à empresa/marca/produto e/ou serviço que para Kotler e Keller (2012, p.135) é como “um compromisso profundamente arraigado de comprar ou recomendar repetidamente certo produto no futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing potencialmente capazes de causar mudanças comportamentais”.

2.2 A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Os desafios encontrados pelas empresas atualmente são enormes e complexos e na logística e em especial no setor de transportes sem distinção do modal tem sido bem desafiador. Como descreve a Confederação Nacional de Transporte (ANDRADE, 2018), “como particularidade de organizações do setor, tais desafios se tornam mais latentes com a ausência de investimentos em infraestrutura e dos significativos custos na operação e manutenção dos negócios”. E ainda contam com o cliente cada dia mais exigente.

Aqui se visualiza a necessidade de uma forte reflexão. É necessário mesmo haver gestão do relacionamento com o cliente? Não é só a empresa disponibilizar seu produto ou serviço e os clientes vão buscar no mercado o que precisam? Esses clientes vão gostar do produto ou serviço e continuaram a consumi-lo?

As respostas aqui considerando a atual abordagem do mercado são: Sim, é necessária para subsistência das empresas a gestão do relacionamento com o cliente. Não, não basta mais só ter um bom produto/serviço. Não, não irão ser seu cliente somente pelo seu produto/serviço. O mundo mudou bastante nas últimas décadas, e em especial no que tange o relacionamento cliente e empresa. É percebida a inversão da priorização do produto pelo olhar cauteloso, zeloso ao cliente. O desenvolvimento de produtos e serviços como fruto do conhecer mais e melhor o cliente. Diante disso, com base na vivência empresarial dos autores desse projeto se pode afirmar que a gestão do relacionamento com o cliente é um combo de estudo, estratégias, práticas e tecnologias que auxiliam a analisar o cliente, seus dados, seus interesses e interações sociais e a duração disso e assim, gerenciar esse cenário e promover ganho de performance para a empresa.

Já existem softwares que fazem múltiplas conexões e geram essas análises facilitando a abordagem desse cliente prioritário. Hoje é comum nas grandes empresas a fala e prática de que o cliente é a razão da sua existência. E de fato tem que ser. É de conhecê-lo que a empresa irá melhor atendê-lo e assim estabelecer melhor relacionamento. Fortalecer a sua atuação e gerar mais lucro.

Diante desse cenário global é exigida a revisitação do planejamento estratégico e de incluir nele esse olhar aprofundado ao cliente. Porter afirma a seguir essa necessidade invariável e no dia a dia as empresas já a percebe também.

As empresas devem ser flexíveis para responder rapidamente às mudanças competitivas e de mercado. Eles devem fazer *benchmarks* continuamente para alcançar as melhores práticas. Eles devem terceirizar agressivamente para obter eficiência. E eles devem nutrir algumas competências essenciais na corrida para ficar à frente dos rivais." (PORTER, 1996, p.61).

É visível que se não houver adaptação entre as atividades, não há estratégia constitutiva nem sustentabilidade do negócio. Queremos dizer que as companhias devem ter claro seu posicionamento competitivo e este deve ser alinhado com a estratégia de suas atividades para atendimento ao cliente, e que como um todo as suas ações, metas possam ser flexibilizadas quando necessário for para melhor

atendimento/fidelização ao cliente. Sendo isto um processo cíclico de aperfeiçoamento.

Diante desse cenário visualizado podemos afirmar que é fundamental para as empresas o incremento de competências em gestão capazes de gerar eficiência no atendimento ao cliente, na entrega de valor para os *stakeholders*, e assim, cooperar para que as empresas se tornem mais competitivas e adaptáveis em uma economia de importantes e constantes mudanças.

A exemplo e concordando com o abordado Santos e Lopes (2021) na coleção COVID, cita-se o efeito devastador da propagação do Coronavírus (COVID-19) no mundo e com ele as questões direta e indiretamente ligadas ao consumo, ao abastecimento das condições básicas, essa necessidade se tornou ainda mais concentrada e que trouxe um novo cenário ao setor de transporte brasileiro em todos os modais, exigindo do setor uma adequação e até um repaginar de seus processos.

Cada vez está mais latente a necessidade do ouvir a voz do cliente e sem dúvida a implementação do gerenciamento de relacionamento com o cliente será fator diferenciador e que deve permear os pilares pessoas, estratégia, processos e tecnologia.

A equipe interna (pessoas) deve estar com orientação centrada na satisfação do cliente e que isso é responsabilidade de todos os empregados. Que é fruto do empenho e atuação da empresa como um todo. E essa ação as vezes exige revisão na cultura organizacional e apoio da liderança para melhor entendimento dos demais (CROSBY, 1998).

Quando se fala em estratégia é porque é indiscutível que qualquer negócio necessita de uma estratégia cuidadosamente desenvolvida e capaz de orientar a empresa no futuro. A aplicação da análise SWOT favorece essa autoanálise para identificar pontos fortes e fracos. E que exigem uma atuação rápida e precisa para a mudança acontecer (CAMARGO,2019).

Conforme descrito no dicionário Aurélio:

Ação continuada, realização contínua e prolongada de alguma atividade; seguimento, curso, decurso sequência contínua de fatos ou operações que apresentam certa unidade ou que se reproduzem com certa regularidade; andamento, desenvolvimento, marcha.

Dessa forma se entende que processos são os métodos, o caminho percorrido e pelo qual você chega aos objetivos. Sendo preponderante reavaliar e monitorar cada

um e direcionando-os para o resultado fim. Se percebe ainda que eles são mutáveis e se não estiverem trazendo o resultado esperado, precisam ser alterados, substituídos ou aperfeiçoados.

A tecnologia é inquestionável a sua importância e colaboração para a gestão de relacionamento com o cliente. Quanto mais inovação em tecnologia aplicada mais detalhes do seu cliente é possível conhecer. Com ela se passa a avaliar dados e não mais somente percepções do vendedor. Conforme descrito em IEV (2022) comumente as empresas consideram três aspectos para avaliar o sucesso de uma estratégia de gestão de relacionamento com o cliente:

Diminuição dos custos: tempo do ciclo de vendas, quanto mais agilidade nos processos, mais o relacionamento com o cliente está sendo efetivo.

Aumento dos benefícios: se está conseguindo mais clientes e gerar mais oportunidades de vendas cruzadas, ou seja, o mesmo cliente está comprando outros produtos ou adquirindo outros serviços complementares da sua empresa. **Aumento de valor da marca:** maior taxa de retenção e repetição de compra. Retenção mede o nível de clientes que não deixaram a empresa. Já a repetição de compra se refere a quantas vezes o cliente efetua compras com você. Neste caso, o ideal é manter esses níveis altos. Decida como medir o sucesso da implementação da gestão de relacionamento com o cliente. Não existe sucesso se você não consegue metrificar-lo. A única forma de descobrir se uma estratégia realmente funciona é ter parâmetros para medir a execução e os resultados. É imprescindível analisar os dados e, caso não esteja saindo como esperado, mudar a rota.

O cenário atual com a promoção do fácil acesso à informação, os clientes têm mais autonomia na procura por ofertas e comparativo de produtos e serviços. Como a competitividade no mercado é alta e agressiva, os consumidores dão prioridade para o fornecedor que oferecer a melhor experiência na compra e no atendimento, o que irá encantá-los e conquistar sua confiança, sua fidelidade.

Kotler (2012), enfatiza a importância de monitorar e zelar pela satisfação dos clientes como estratégia para retenção e melhor performance do negócio:

Um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço. Além disso, sugere ideias sobre produtos ou serviços e custa menos para ser atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornaram rotineiras (KOTLER e KELLER, 2012, p. 144).

Com essa abordagem é possível afirmar que para apresentar aos clientes um excelente *customer experience*, é necessário investir em todos os pontos de intersecção do cliente com a empresa. Isso desde uma abordagem/sondagem inicial

do cliente, para esclarecer dúvidas antes da compra e na pós-venda. E para isso, é essencial adotar um bom sistema de gestão de relacionamento com o cliente, ter escuta ativa para as necessidades, reclamações e solicitações de melhoria no atendimento.

2.3 A GESTÃO DO RELACIONAMENTO B2B

Toda empresa precisa pensar no seu futuro e, para tanto, ela deve ter estratégias formuladas e bem definidas. Estratégia é uma maneira de pensar no futuro e faz parte do processo decisório das organizações, fundamentada em um método formal na busca pelos resultados.

Assim sendo, para Porter (1986), a estratégia é um conjunto de ações e planos desenvolvidos pela alta administração da organização para atingir resultados coerentes com a missão e objetivos gerais. Por meio da estratégia, a organização pode promover mudanças culturais e administrativas, melhorar sua competitividade, aumentar o desempenho e posicionamento frente à concorrência, alcançar seus objetivos e missão e ter sucesso.

Fernandes (2006) afirma que a estratégia também está relacionada ao alcance dos objetivos da organização, o que incluem decisões sobre as atividades desenvolvidas, aquisição, investimento, recursos e mudanças organizacionais. E, nesse contexto, dentre as estratégias adotadas pelas empresas, o relacionamento B2B tem sido considerado fortemente para efetivação, crescimento e sucesso do negócio.

De acordo com Teixeira (2015), a sigla B2B se refere ao termo em inglês "*Business to Business*", utilizado em situações em que uma empresa vende ou presta serviços para outras empresas, como um tipo de consultoria ou terceirização. A terceirização é decorrente do processo de globalização onde houve a introdução de novas tecnologias e, ainda, uma reestruturação produtiva, a qual tem causado significativas alterações no mundo do trabalho. Dentre tais mudanças, tem-se como exemplo, o desenvolvimento de um novo modelo de produção fundamentado no acúmulo flexível de capital.

A respeito da gestão de relacionamento B2B Demo et al. (2021) ainda explicam que deu início nos últimos vinte anos como um dos mais prósperos campos de investigação do Marketing, tornando-se ao mesmo tempo foco de grande interesse

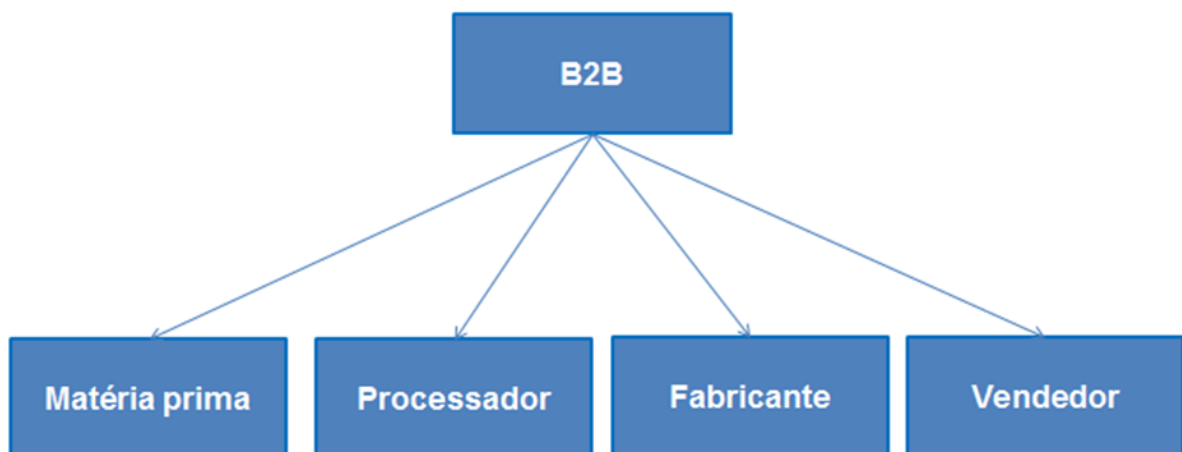
por parte das organizações. Tal interesse se deu devido às práticas que tem o marketing de relacionamento em direcionar as empresas a mais bem resultados por meio do desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com os clientes.

É nesse sentido que uma das ideias de B2B funciona, permitindo que seja feita a contratação de trabalhadores com a finalidade de prestarem serviços a outro empregador, ou seja, um terceiro, de modo que a se beneficiar da mão de obra humana, podendo ser, inclusive, para a atividade-fim da organização.

O B2B é um termo adotado no marketing para indicar um conjunto de ações que envolvem diversas atividades que são a seleção, desenvolvimento e gestão do relacionamento com o cliente em favor das partes envolvidas. Tais ações são desenvolvidas a partir das “competências, recursos, estratégias, objetivos e tecnologias” (TEIXEIRA, 2015, p. 26).

Além do exposto, Teixeira (2015) também sinaliza ser o B2B um tipo de marketing em que as empresas públicas ou privadas realizam a aquisição de bens ou serviços para serem inseridos aos seus próprios produtos ou serviços, seja com a finalidade de revenda juntamente a outros produtos ou serviços para outras organizações. Por meio da Figura 1 ilustrada por Teixeira (2015), é possível observar a posição do relacionamento B2B no processo de marketing na cadeia de valor.

Figura 1 - Localização dos negócios B2B na cadeia de valor



Fonte: Teixeira, (2015, p. 25).

Muito tem se falado nos últimos tempos sobre o relacionamento entre empresas e clientes. As empresas hoje precisam encantar seus clientes, atender suas

demandas com rapidez e transparência. As opções no mercado dos mais variados segmentos são muitas e se colocar em uma posição passiva de que o cliente se lembre de sua marca em meio a tantas opções não é mais uma possibilidade e assim é entre as empresas na gestão do relacionamento B2B.

Neste sentido, Sarmento, Ronchi e Pelissari (2017) explicam que gerar valor e vantagem competitiva através do relacionamento B2B, criar valor para o cliente é fundamental, pois permite construir parcerias entre todas as partes envolvidas neste relacionamento. Nesse sentido, para se tornar efetivo, o valor criado para o cliente deve ocorrer por meio de uma comunicação eficaz entre empresa e clientes, de modo a tornar claro sobre a parte fornecedora do produto ou serviço quanto aos dados e informações à parte que contrata ou adquire tais produtos ou serviços.

Para Sarmento, Ronchi e Pelissari (2017), antigamente, o marketing apenas tinha foco na última fase da cadeia de valor que é conhecido como consumidor final. Entretanto, antes de o produto ou o serviço chegar de fato em posse do consumidor final, ocorre um processo produtivo e de refinamento realizado através de intermediários. São processos importantes referentes às negociações entre as empresas envolvidas. Aqui já é possível enxergar o mercado B2B em ação.

Os autores acima explicam que, devido às contínuas inovações da tecnologia de informação, foi facilitada a conexão entre mercados que se interligam por meio de um conhecimento compartilhado contribuindo para que o relacionamento B2B seja simplificado.

Segundo Coda e Castro (2019), é possível destacar três tipos distintos de mercados ao se analisar o mercado B2B, sendo eles os produtores, revendedores e empresas. Os produtores no mercado B2B se referem à aquisição de produtos para produzirem outros bens ou serviços, se transformando em clientes de um grande conjunto de produtos que vai desde a matéria-prima e segue até os demais produtos necessários e já anteriormente fabricados.

Quanto aos revendedores no mercado B2B, Coda e Castro (2019) explicam que estes compram produtos acabados com o objetivo de colocá-los no mercado para revenda ou aluguel a outros negócios e afins. Ainda que os revendedores não produzam nada, eles realizam o fornecimento de bens e serviços aos clientes, ou seja, ao consumidor final da cadeia de valor.

Em relação às empresas, Coda e Castro (2019) afirmam que estas, no mercado B2B, se referem às instituições de diversos tipos, tais como privadas, públicas,

governamentais, tratadas como uma entidade B2B, capaz de se tornarem único cliente com relação a alguns produtos. Pode-se também incluir nessa questão, as Organizações Não Governamentais (ONGs) como organizações B2B, assim como hospitais, museus, igrejas.

Para melhor entendimento, Machado (2019) cita:

(1) produtores: adquirem produtos com a finalidade de servirem de insumo para a produção de outros bens ou serviços. Assim, tornam-se cliente de uma gama de produtos, desde matéria-prima a produtos já fabricados; (2) revendedores: adquirem produtos já acabados com o objetivo de revenda ou locação para outros negócios. Apesar de eles não produzirem os produtos ou serviços, eles colocam a disposição; (3) organizações: uma entidade B2B e o mesmo pode ser o único consumidor para certos produtos. Estas instituições tendem a operar com orçamentos baixos (MACHADO, 2019, p. 24).

Ao analisar o exposto acima pelos autores, pode-se entender que o B2B se traduz em um relacionamento comercial que se faz entre duas empresas, tal como acontece com a terceirização de serviços como segurança, faxina, porteiro, transporte. Neste caso, o mercado B2B oferece serviços, sejam eles complementares ou essenciais, auxiliando para que as empresas se mantenham focadas apenas na sua atividade principal, atividade-fim, deixando para as B2B, a preocupação com o fornecimento de materiais ou serviços apenas para a manutenção da empresa.

No caso exposto acima, Manosso et al. (2021) sinalizam que no relacionamento B2B com as diferentes instituições, as estratégias de marketing podem ser eficazes nesse sentido. Os autores observam que a empresa deve sempre decidir como irá posicionar-se em relação aos seus concorrentes a fim de garantir as maiores vantagens competitivas possíveis. Nesse contexto, a estratégia de marketing alinhada à gestão de relacionamento B2B auxilia para que a organização defina suas estratégias e atinja seus objetivos e metas, pois, a gestão de relacionamento B2B gerenciará os relacionamentos com o mercado de maneira que obtenha vantagens sobre a concorrência.

Para Hurtado (2018), as estratégias de marketing voltadas à gestão de relacionamento B2B devem compreender cada elemento do processo de marketing que envolve o design de produto, posicionamento de produto e de marca, marca, embalagem, preço, estratégias e execução da propaganda, promoção e distribuição. A partir disso, a elaboração de estratégias de gestão de relacionamento B2B é fundamental para o sucesso do negócio, aumento das vendas e elaboração de um

planejamento eficaz que coloque a empresa à frente da concorrência.

A estratégia aplicada à gestão de relacionamento B2B define a busca deliberada de alternativas e ações para que se possa conquistar e manter vantagens competitivas em uma empresa, no contexto organizacional depende, em ambas as definições, da determinação do ambiente de atuação da empresa e da visualização de caminhos alternativos. É representada por um conjunto de escolhas que definem o posicionamento da organização em seu ambiente (TAVARES, 2005).

O relacionamento B2B, segundo Souza e Bremgartner (2016), é uma ferramenta que deve ser usada pelas empresas como uma filosofia, pois contribui de forma significativa para se ter clientes fiéis e construir uma imagem sólida e forte por meio do reconhecimento no segmento em que atua.

De acordo com Manosso (2021), a gestão de relacionamento B2B tem conquistado cada vez mais espaços no mercado e na área de Marketing por contribuir, de forma significativa, para que representantes de organizações melhorem o desempenho organizacional, otimizem as relações de negócios, e obtenham formas de cativar e reter clientes.

Oportuno apontar que para Spalenza, Ronchi e Pelissari (2017), no relacionamento B2B, o interesse das partes envolvidas é o de manter relações duradouras, uma vez que ao se perder um cliente, poderá ocorrer, junto, o insucesso da organização, pois as trocas de valores e de relações feitas em ambientes B2B, normalmente, representam alto valor agregado. No relacionamento B2B, busca-se uma relação de longo prazo, efetiva, de valor agregado às negociações.

Ainda para Spalenza, Ronchi e Pelissari (2017), as organizações buscam manter um relacionamento em longo prazo, em conformidade com o ambiente B2B, de modo a proporcionar e garantir a satisfação fundamentada no processo de troca de valores, em que o valor dado ao outro é percebido. Desta forma, os autores enfatizam que o relacionamento, quando tem base no valor esperado, se torna estratégico para se manter uma relação em longo prazo, fato este indispensável para que seja feita uma parceria de sucesso no ambiente B2B.

As partes envolvidas, ao compreender a troca de valores e a manutenção de um bom relacionamento, fazem-se possível e viável uma boa parceria em ambiente B2B que, de acordo com Souza e Bremgartner (2016), se apoia, inclusive, no marketing voltado para o relacionamento, fundamental para melhorar relações, bem como mantê-las e estabelecer relações duradouras, sem deixar de lado, a geração de

lucros. O relacionamento B2B gerado, comumente, se faz em longo prazo, garantindo a promoção da vantagem competitiva.

Segundo Kotler e Armstrong (2005), o marketing voltado para o relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos e parcerias e, assim, cada vez mais ele transfere o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos duradouros, lucrativos e de longo prazo. Assim sendo, nota-se que o marketing voltado para o relacionamento está mais voltado para o longo prazo e sua meta é oferecer valor ao seu parceiro e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação ao longo prazo, tal como proposto em um ambiente B2B.

De acordo com Gummesson (2017), o relacionamento significa construir e sustentar a infraestrutura dos relacionamentos de parceiros. É a integração destes com a empresa, desde o projeto, desenvolvimento de processos industriais e de vendas. O relacionamento B2B deve ser para as empresas, uma filosofia, não apenas uma forma de divulgação dos produtos e serviços.

Para Gummesson (2017), a gestão de relacionamento B2B deve envolver o contexto de administrar o relacionamento com o parceiro para que ambos obtenham vantagem competitiva e se destaquem perante a concorrência. O objetivo maior é manter o cliente com base na confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela organização.

Segundo Larentis, Antonello e Slongo (2018), quando se fala em relacionamento, as empresas reconhecem serem muitas as vantagens proporcionadas pelo relacionamento B2B, visto que se trata de uma estratégia que estabelece um processo de interação e manutenção de relacionamentos empresariais de longo prazo com benefícios para as partes envolvidas. Para fundamentar o que foi descrito acima, pode-se usar a explicação de Spalenza, Ronchi e Pelissari (2017) sobre o relacionamento B2B quanto à vantagem competitiva, valor para o cliente, importância do marketing de relacionamento e ambiente B2B:

Para gerar valor para o cliente e alcançar a vantagem competitiva é necessário entender o perfil do seu cliente, para trabalhar um relacionamento de forma específica. Do mesmo modo em que o marketing de relacionamento, em uma situação direta com o cliente, tem de se preocupar com as particularidades de cada um aos quais atende em um ambiente B2B, também se deve atentar para as diferenças de cada um com quem se relaciona, e em cima das particularidades dos clientes, trabalhar as variáveis consideradas importantes. Essas variáveis, que serão consideradas importantes é que geram valor e aumentam a vantagem competitiva, em que cada variável possui um peso diferente na definição da geração de valor (SPALENZA, RONCHI e PELISSARI, 2017, p. 635).

Para Souza e Bremgartner (2016), todas as práticas estão orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos clientes, considerando sempre o meio em que se encontra o impacto que estas relações causam ao bem-estar da sociedade e ao meio ambiente, o chamado marketing de relacionamento que, através das informações agregadas sobre o cliente, obtém a personalização de uma melhor forma de atendimento para satisfazer seus desejos de aquisição de produtos e serviços.

A gestão de relacionamento B2B, conforme Souza e Bremgartner (2016), deve se iniciar com a identificação das necessidades dos clientes, a definição dos produtos e dos serviços prestados e agregados, a busca da melhor relação custo/benefício e ter funcionários motivados e capacitados a atender estes clientes adequadamente. O contexto de gestão do relacionamento B2B com o cliente serve para que a empresa adquira vantagem competitiva e se destaque perante a concorrência. O objetivo maior é manter o cliente através da confiança, credibilidade e segurança transmitidas pela organização.

Já para Taras e Vichinheski (2016) a gestão de relacionamento como processo do ambiente B2B é garantir satisfação contínua e reforço às organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, avaliados em relação à satisfação e respondidos. A mensuração da satisfação dos clientes pode ser o diferencial de empresas bem-sucedidas em relação a outras.

Demo et al. (2021) acrescentam que a interação continuada do pós-venda é uma parte muito importante para empresa e é tão necessária quanto à venda e, por isso, o relacionamento B2B se torna fundamental à organização que deseja contar com oportunidades continuadas de negócios com o mesmo cliente no futuro.

Com base no exposto pelos autores, nota-se ser o relacionamento B2B uma verdade incontestável destas práticas, mantendo compromisso firme com os ideais essenciais dessa área e fortalecimento da marca.

Nesse sentido, Demo et al. (2021) ainda afirmam que no contexto do relacionamento B2B, a satisfação do cliente está intimamente ligada ao sucesso do negócio e, por isso, é importante o conhecimento que a empresa possui acerca dos desejos e necessidades e percepção dele. Mas, para que isso aconteça, o relacionamento B2B é a melhor ferramenta a ser implantada na organização.

2.4. A ESG E AS RELAÇÕES DE VALOR NOS NEGÓCIOS

Ao longo dos anos, várias e importantes têm sido as conquistas que o país tem alcançado na ordem econômica. Nesse cenário, Araújo, Correia e Câmara (2022) mencionam que, junto ao crescimento econômico, deve-se somar os impactos ambientais causados pelas empresas com foco no lucro, o que tem resultado, inclusive, na perda de recursos.

Os problemas de cunho ambiental os quais Araújo, Correia e Câmara (2022) observam envolvem a poluição ambiental, o alto consumo de energia, o uso excessivo da água, entre outros, que têm tornado cada vez mais crítica a questão ambiental no Brasil. Os resultados são a poluição do solo, das águas e mananciais, da atmosfera, desequilíbrio ambiental, desertificação e esgotamento de recursos naturais que têm causados impactos negativos ao meio ambiente e à vida humana e animal.

Pelo exposto, é sinalizado por Linhares (2017) sobre a importância urgente das empresas promoverem melhorias no seu modo de gerir os negócios e melhorar a sustentabilidade, visto que existem leis e normas ambientais restritivas e a preocupação da sociedade em geral em relação ao comportamento das empresas com o meio ambiente.

Somado ao exposto, em um cenário cada vez mais competitivo, Linhares (2017) observa que as inovações têm se tornado o foco do debate da agenda de políticas ambientais, visto ser a inovação ambiental, a proposta baseada numa manifestação concreta que norteia as organizações a cumprirem as leis ambientais e se tornarem socialmente responsáveis.

É nesse contexto apontado por Linhares (2017) que se pode citar a colocação de Monteiro et al. (2021) que observa a importância das empresas adotarem uma gestão voltada para as estratégias de investimentos que levem em consideração, não apenas o lucro, mas, também, as questões ambientais, sociais e de governança corporativa, conhecido como investimentos ESG, sigla essa que está mudando o mundo dos investimentos.

Sobre o exposto, Garcia, Orsato e Silva (2017) explicam:

Nas últimas duas décadas, questões ambientais, sociais e de governança (conhecidos na literatura mais recente como ESG (*Environmental, Social and Governance*)) tornaram-se importantes nas estratégias de negócios. Estratégias socioambientais devem se transformar em assunto da alta administração, pois há possibilidades das empresas aumentarem sua

competitividade enquanto simultaneamente geram avanços às condições socioeconômicas da comunidade na qual a empresa opera (GARCIA, ORSATO e SILVA, 2017, p. 1).

Segundo Souza Neto e Martins (2010, p. 129), as práticas de governança corporativa têm como objetivo o aumento da valorização da empresa, promovendo o fácil acesso ao capital, auxiliando na perenidade e afirmam que “uma boa governança não gera valor isolada, ou seja, somente é capaz de gerar valor se ao seu lado houver, também, um negócio de boa qualidade, que gera lucros e é bem administrado”.

Os autores salientam que a governança corporativa, em questões conceituais, está associada aos mecanismos que governam o processo de tomada de decisão em uma empresa e equivale ao sistema pelo qual elas são controladas e dirigidas, inserindo os conselheiros da administração no centro de todas as discussões. Nessas discussões, a sustentabilidade ambiental e social deve fazer parte para o crescimento sustentável da organização.

Costa e Ferezin (2021) explicam que o fortalecimento da consciência sobre a necessidade da responsabilidade social acabou provocando crítica à atual sociedade, uma vez que o Brasil é um país que produz riqueza, tecnologia, além da globalização permitir a troca de conhecimento e que, até então não havia pensado nas questões sociais.

Os autores ainda salientam que devido à importância que começou a ser dada às questões ambientais, no ano de 1995 foi criado o GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), a primeira entidade que se preocupava realmente com a responsabilidade empresarial. Em 1997, Betinho lança uma campanha nacional a favor da divulgação do balanço social e consegue o apoio da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), do jornal Gazeta Mercantil, do Banco do Brasil, da Usiminas.

Com várias campanhas em favor das empresas adotarem uma governança corporativa voltada para a sustentabilidade, Demo et al. (2021) apontam que surgiu o conceito de postura ética empresarial, possuindo ligação direta com a responsabilidade social, uma vez que existe a necessidade da governança corporativa criar relacionamentos éticos para poder sobreviver e obter mais vantagens competitivas.

Promover o comportamento sustentável nas empresas é trabalhar, prioritariamente, com o princípio da transparência, que, segundo Garcia, Orsato e Silva (2017), é o que envolve fortalecimento institucional e ações integradas. Nota-se,

ainda, que a maioria das empresas tem o código de ética focado nos deveres e obrigações que vão além do simples cumprimento da lei, como, por exemplo, a imparcialidade, legalidade, integralidade, transparência, eficiência, equidade, responsabilidade e justiça, regras de conduta e aspectos diversos de sua administração.

Assim, Ética e Responsabilidade Social andam juntas, tanto nas empresas públicas quanto nas privadas, o que as tornam elegíveis a adotarem uma governança corporativa voltada para a sustentabilidade e questões ambientais.

De acordo com Garcia, Orsato e Silva (2017), existem algumas características que definem se uma organização é ou não socialmente responsável e para que ela seja, é preciso ter algumas características, tais como: a transparência, o estabelecimento de compromissos, envolvimento com instituições que representam interesses variados, capacidade de atrair e manter talentos, alto grau de motivação e comprometimento dos empregados, capacidade de lidar com situações de conflitos e estabelecimento de metas factíveis de curto e longo prazo e cuidado com o meio ambiente.

É preciso, com tudo isso, que as empresas adotem um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) para adotar práticas de governança que considerem os elementos ambientais e sociais ligados à sustentabilidade e informação não financeira. Desta forma, Monteiro et al. (2021) sinalizam ser preciso que a adoção da SGA seja efetiva nas organizações e em todos os níveis e a todo momento, para que ocorra um alinhamento de expectativas entre sociedade, empresa e meio ambiente. Isso significa que as ações tomadas no processo decisório devem ser consideradas aceitáveis de acordo com as normas sociais, econômicas e ambientais. O objetivo mais amplo de SGA é criar padrões mais elevados de vida, preservando ao mesmo tempo a rentabilidade da empresa ou a integridade da instituição. A SGA é um processo para alcançar o desenvolvimento sustentável.

Ainda conforme os ensinamentos de Monteiro et al. (2021), a SGA considera também que a responsabilidade social empresarial, conhecida como um conjunto abrangente de políticas, práticas e programas que estão integrados em operações comerciais, cadeias de suprimento e processos de tomada de decisão em toda a empresa e inclui a responsabilidade pelas ações atuais, passadas e impactos futuros no que se refere ao social e ambiental.

No contexto da ESG, Linhares (2017) afirma que nela, há determinadas

características de cunho não financeiro que evidenciam a importância da empresa adotar essa estratégia na governança corporativa, tal como segue:

A sigla ESG possui uma série de características como questões tradicionalmente consideradas não financeiras e não materiais envolvidas; retornos a médio e longo prazo, objetivos qualitativos que não são quantificáveis em termos monetários, externalidades não são bem capturadas pelos mecanismos de mercado, mudanças do quadro normativo e de política, padrões decorrentes da cadeia de suprimentos de uma empresa e além de ser um foco da preocupação pública. Fatores ligados a questões ESG são essenciais para inovação, produtividade e crescimento de mercado, bem como para gestão de risco e para o valor da marca. Além dos investidores, outros tomadores de decisão como legisladores, reguladores e profissionais da área contábil também passam a considerar questões de sustentabilidade nas esferas empresarial e de investimento (LINHARES, 2017, p. 13).

Pelo descrito acima na citação de Linhares (2017) entende-se que a ESG se dedica a uma governança por meio da qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações de negócios e interações com seus *stakeholders*.

Para Auer e Schuhmacher (2016) a ESG é geralmente entendida como sendo a maneira através da qual uma empresa alcança um equilíbrio de imperativos econômicos, ambientais e sociais, enquanto, ao mesmo tempo aborda as expectativas dos acionistas e partes interessadas em relação aos lucros. Neste sentido, pode-se também apontar como parte da ESG, um conceito estratégico de gestão de negócios.

Um conceito de ESG adequadamente implementado pode introduzir uma variedade de vantagens competitivas à organização, tais como, segundo Auer e Schuhmacher (2016), melhoria do acesso ao capital e aos mercados, aumento de vendas e lucros, redução de custos operacionais, melhoria da imagem comercial, melhoria da produtividade e qualidade, base eficiente dos recursos humanos, reputação, fidelização do cliente, melhor tomada de decisão e de gestão de riscos de processos. Tudo isso pode ser considerado dentro de um contexto de inovação ambiental proposta pela ESG.

Para Araújo, Correia e Câmara (2022), a inovação ambiental constitui estudos recentes com o objetivo de explorar três bases distintas de perspectivas que são os determinantes, o efeito na diminuição da emissão de carbono e o desempenho resultante de tais inovações ambientais. Nesse cenário, a inovação ambiental se torna elemento indispensável como parâmetro ao crescimento econômico, preservação ambiental e desenvolvimento sustentável. Nessa conjuntura, é percebida a

significativa influência que a inovação ambiental causa na questão da sustentabilidade corporativa.

A inovação ambiental, conforme apontam Araújo, Correia e Câmara (2022), consiste na ideia de se fazer análise acerca dos padrões de sustentabilidade corporativa, além de permitir verificar de que modo as ações de inovação ambiental podem contribuir, a partir do fornecimento de dados e informações a respeito do desempenho das empresas.

Para Mazon e Issa (2021), é imperioso o modo como a inovação ambiental influencia a empresa nos critérios social e de governança, ou seja, na ESG para um desenvolvimento sustentável.

Conforme percebido, o conceito de ESG na governança corporativa deve se tornar uma realidade nas empresas, principalmente por ser, inclusive, uma exigência dos *sta-keholders* e dos *shareholders*, tal como descrito por Mazon e Issa (2021):

O sentido e o alcance da expressão ESG estão cada vez mais presentes na realidade empresarial, em escala internacional e nacional. A aplicabilidade dos padrões ESG transformou-se em uma exigência do mercado, dos *sta-keholders* e dos *shareholders*, na medida em que a sua adoção e subsequente implementação representaria uma ampliação da competitividade, maior solidez, menores custos e, sobretudo melhor resiliência¹⁰. Nessa ordem de ideias, conclui-se que o termo ESG abarca uma visão que o mercado de capitais possui a respeito da própria sustentabilidade empresarial (MAZON e ISSA, 2021, p. 41).

Segundo Monteiro et al. (2021), ao se falar em ESG é preciso pensar em critérios sociais e ambientais, pois é nesse âmbito que ela se define, uma vez que se refere às relações que a empresa estabelece com as partes interessadas relevantes - por exemplo, trabalhadores, fornecedores, comunidades locais, meio ambiente. Para compreender como a empresa se posiciona no meio desses atores tão diversificados, é preciso ter uma boa governança corporativa.

É preciso se ater à forma como uma empresa traduz preferências heterogêneas em meio a um conjunto de posicionamentos diferentes que envolvem o social e o ambiental. Monteiro et al. (2021) ainda explicam que, uma vez definidas as prioridades, as empresas devem estabelecer mecanismos de governança e sustentabilidade que possam definir adequadamente os valores criados por parceiros ao longo de um relacionamento cooperativo e minimizar os impactos negativos das atividades corporativas nos meios social e ambiental.

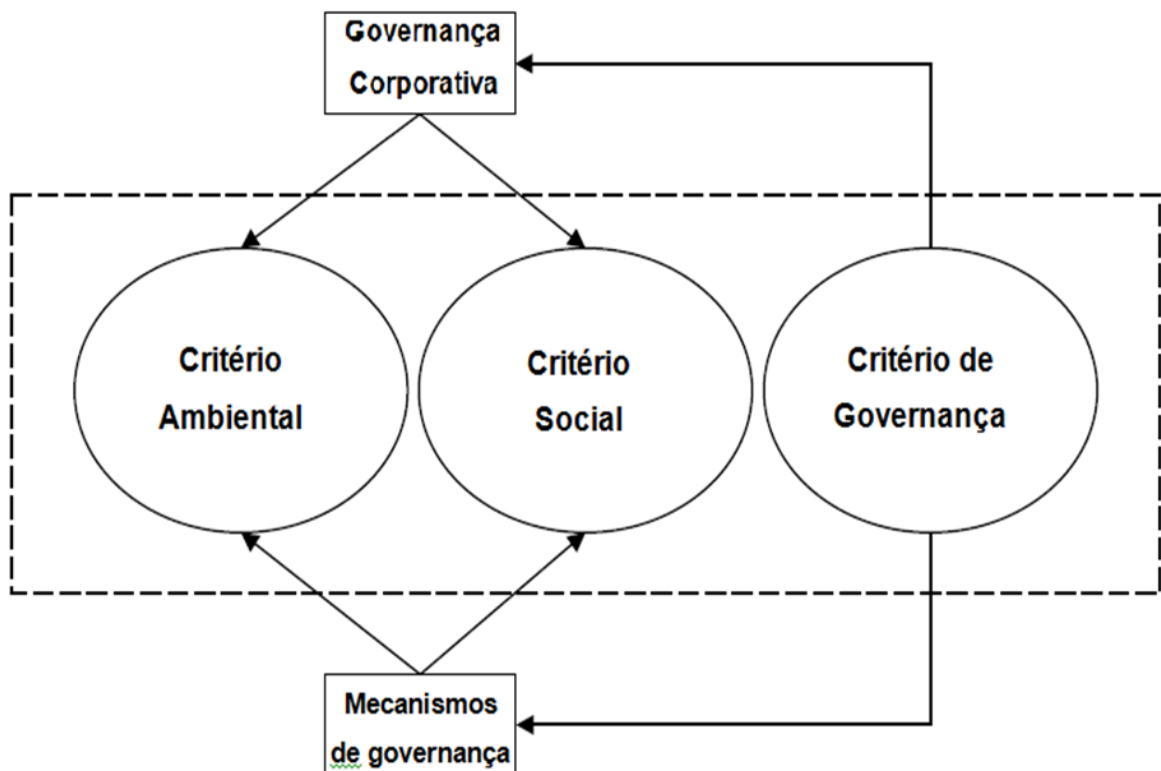
Mazon e Issa (2021) sinalizam que a governança corporativa é a que melhor

descreve a ESG no que diz respeito ao fato das empresas decidirem usar e transformar os recursos naturais de uma maneira particular, levando em consideração os riscos ambientais no processo de tomada de decisão. A implementação de políticas de sustentabilidade irá depender da estratégia de governança adotada na empresa onde são estabelecidas as prioridades a nível organizacional.

O que se nota na atualidade, é uma verdadeira adoção e aplicação da ESG por parte das empresas. Para Mazon e Issa (2021), se trata da aplicação de práticas do tripé governança, sustentabilidade ambiental e inclusão social dentro do ambiente corporativo, contribuindo para que as empresas se tornem um ativo tangível financeiramente.

De acordo com Monteiro et al. (2021), as políticas baseadas em ESG devem abordar questões ambientais e sociais além do foco atual da maioria dos gerentes e analistas, como ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo de ESG



Fonte: Monteiro et al., (2021).

As interpretações atuais dos princípios ESG têm sido frequentemente acompanhadas pela defesa de autorregulação sobre a governança voltada para a sustentabilidade. Para Monteiro et al. (2021), a ESG é um movimento em que as

empresas devem ter consciência quanto á importância em adotar políticas sobre questões ambientais e sociais. Essa visão pode ser descrita em resposta a incentivos econômicos, a qual gerentes e acionistas estão sendo pressionados a implementar uma agenda ESG, mesmo porque, como apontam Mazon e Issa (2021):

O termo ESG diz respeito a práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização corporativa. No ano de 2004, a dicção ESG apareceu em um relatório publicado pelo Pacto Global da Organização das Nações Unidas, em parceria com o Banco Mundial, denominado de *Who Cares Wins*, documento que instou as 50 principais instituições financeiras mundiais a olharem, se atentarem e refletirem a respeito da possibilidade de integração dos fatores sociais, ambientais e de governança no mercado de capitais (MAZON e ISSA, 2021, p. 40).

Monteiro et al. (2021) ainda sinalizam que a ESG segue o raciocínio de que os custos potenciais derivados de medidas sociais podem ser compensadas pelos benefícios econômicos, moldando, assim, a ideia de que adotar políticas baseadas em ESG são benéficas para os negócios.

Desta forma, a adoção da ESG implica no uso de uma lógica que enfatiza a maximização dos retornos aos acionistas como o objetivo final de uma estratégia baseada em ESG. Assim, a implementação efetiva de um conjunto coerente de políticas baseadas em ESG deve ser inserida em uma lógica que reconhece o impacto da assimetria de informação ou diferenças no poder de barganha relativo na distribuição do valor criado ao longo de uma cadeia produtiva, no que se refere ao social e ambiental (MONTEIRO et al., 2021).

Ainda que seja difícil mensurar a sustentabilidade corporativa, Araújo, Correia e Câmara (2022) sinalizam que há organizações que são classificadas conforme o seu desempenho ESG, ou seja, avaliadas quanto à sua dimensão social ambiental e de governança, de modo a auxiliar os *stakeholders* na tomada das decisões em favor do seu negócio.

De acordo com os autores acima citados, a sustentabilidade corporativa, em se tratando de ESG, é um construto multidimensional que se faz por meio de orientações ambientais, sociais e governança, mensurada através da pontuação que recebe por ESG. Nesse cenário, o Brasil possui este movimento ainda em baixa escala, se encaixando mais no conceito de “sustentabilidade e governança”. Assim, a sustentabilidade corporativa aplicada pelas empresas, é a forma de gestão ética e transparente dela com todos os públicos com os quais ela se relaciona, e, devido as

grandes desigualdades sociais existentes no Brasil, a Responsabilidade Social Empresarial por meio da sustentabilidade. Seja qual for o segmento da empresa, aplicar a sustentabilidade em todo o processo produtivo é fundamental para a preservação do meio ambiente e dos recursos naturais.

É dever de todos, sociedade, empresas, governos, organizações não governamentais, comunidades e universidades, incentivar a sustentabilidade nas ações cotidianas, encontrando soluções para os problemas pessoais, sociais e ambientais por meio do desenvolvimento sustentável (CORREA, 2004)

A sustentabilidade também assegura o sucesso do negócio em longo prazo e, ao mesmo tempo, contribui para o desenvolvimento econômico e social da comunidade promovendo um meio ambiente saudável e uma sociedade estável (CORREA, 2004).

Para a criação de valor para o negócio, são aplicáveis cinco elos:

- Aumento da receita: a organização que possui uma proposta sólida e efetiva de ESG é capaz de explorar novos mercados e inovação ambiental;
- Obterá a redução dos seus custos;
- Alcançará o aumento da sua produtividade por ter colaboradores mais motivados e engajados;
- Terá menos intervenções legais e regulatórias;
- Irá melhorar seus investimentos e ativos.

Segundo Mazon e Issa (2021), a ESG fornece estratégias capazes de introduzir à organização, vários benefícios, tais como os acima listados e, com isso, perceber o valor da empresa. Nesse contexto, entende-se que as empresas que se preocupam com as questões de cunho social e ambiental também obtêm impacto positivo sobre o posicionamento da sua marca.

Importante a ser reforçada, é a ideia de que a ESG é um indicador não financeiro que proporciona o aumento da percepção de valor dos negócios, pois, os *stakeholders* têm cobrado mais transparência das empresas em relação às suas contribuições e iniciativas de governança corporativa ambiental e social.

De acordo com Garcia, Orsato e Silva (2017), no Brasil, as empresas parecem estar mostrando maior motivação quanto ao fornecimento de informações e dados relacionados às suas práticas de ESG aos *stakeholders*. Tal fato evidencia cada vez mais que as empresas brasileiras têm buscado manter o negócio consistente e

transparente, visando assim, a geração de valor e sustentabilidade dos negócios.

É importante comunicar a ESG ao mercado porque, segundo Garcia, Orsato e Silva (2017), incluem a receita, margem e lucro, considerados indicadores de significativa importância para compreender como estão as finanças em uma empresa. Porém, por estar aumentando constantemente o desejo por um ambiente de negócios focado mais na transparência, ética e sustentabilidade, esses elementos ganham novas dimensões.

Para planejar um relatório ESG bem-sucedido, Manosso (2021) explica que este se faz por meio da captura da real e atual dimensão da empresa em relação às suas práticas sociais, ambientais e de governança, principalmente, quanto aos resultados gerados. Para tanto, deve preencher adequadamente os formulários obrigatórios para a divulgação da ESG.

Desta forma, os autores explicam que a estruturação das informações ligadas às práticas de ESG assume função essencial e indispensável para medir o impacto das estratégias das organizações e na construção de uma boa percepção quanto às questões de governança, social e ambiental.

2.5 ESTUDO DE VIABILIDADE PARA NOVOS PROJETOS: PRINCIPAIS ANÁLISES E INDICADORES DE ATRATIVIDADE

A competitividade do mercado atual tem aumentado muito ao longo dos anos, com isso as empresas buscam, como forma de alavancar o seu valor, investimentos em projetos que estejam vinculados aos seus direcionadores estratégicos e de crescimento.

Dentre algumas definições de projeto, Vargas (2009) conceitua como sendo um processo único e não cíclico dividido em etapas com sequenciamento lógico de início, meio e fim, que possui um objetivo definido e é conduzido dentro de parâmetros de tempo, custo, recursos e qualidade.

Já segundo o PMBOK® (2017) um projeto é um empenho realizado em um período definido para criar um produto, prestar um serviço ou obter um resultado específico. O período definido é caracterizado por um início e término, o diferenciando de um processo, que são rotineiros.

Um empreendimento único, no qual recursos humanos, materiais e financeiros são organizados de forma a tratar um escopo único de trabalho a

partir de uma dada especificação, com restrições de custo e de tempo, para atingir uma mudança benéfica definida por meios de objetivos quantitativos e qualitativos (TURNER; MÜLLER, 2002).

Tendo em vista que o desenvolvimento de um projeto, desde a sua concepção até a entrega de seus resultados, necessita de um acompanhamento estruturado visando o atingimento de seus objetivos pré-estabelecidos, se faz necessário o monitoramento, ou gestão, de todas as suas etapas. Vargas (2009) traz o gerenciamento de projetos como um conjunto de ferramentas para uma empresa poder desenvolver habilidades, conhecimentos e capacidade necessária para o controle do projeto.

Ampliando um pouco mais a visão do autor citado acima, Kerzner (2012), cita a gestão de projetos no viés de planejamento, programação e controle de um sequenciamento de tarefas que são interdependentes de forma a atingir um objetivo final que beneficia os seus participantes. Complementando os conceitos já citados, Gray e Larson (2009), avaliam o gerenciamento de projetos como apropriado para um ambiente de negócios que demande responsabilização, flexibilidade, inovação, velocidade e aprimoramento constante.

Antes de se dar sequência à execução ou não de um projeto precisa-se entender qual a previsão de ganhos, sendo eles mensuráveis ou não e em quanto tempo eles poderão ser obtidos. Ou seja, é necessário realizar um estudo de viabilidade. De acordo com Frezatti (2008), independente da magnitude e do tamanho do projeto há a necessidade de realização do estudo de viabilidade, sendo importante a sua execução para projetos simples ou mais complexos. E o produto dessa análise deve ajudar na decisão de seguir ou não com o investimento no projeto.

Veras (2016) complementa o que foi citado por Frezatti quando identifica que a análise de investimentos deve ser feita não apenas em grau de comparação entre um ou mais projetos, mas também para identificar a importância de implantação de um projeto isolado. Existem vários tipos de estudos de viabilidade, cada um com uma especificidade, quando análise é realizada em diferentes âmbitos tem-se uma clareza maior do cenário envolvido naquele projeto e o que se pode esperar de seu retorno. A seguir são explorados alguns destes tipos.

A viabilidade econômica resumida por Bezerra da Silva (2009) seria quando a análise comparativa entre os recursos disponíveis no início do empreendimento e os custos envolvidos em sua execução tem como produto o lucro. Finnerty (1999)

complementa adicionando que a viabilidade econômica traz a visão de comercialização, tendo em vista o estudo de oferta e demanda durante a vida do projeto, que é embasada por uma pesquisa de marketing consistente com suposições econômicas a respeito da produção planejada e o quanto de retorno financeiro é esperado pelos investidores.

A viabilidade comercial tem por finalidade identificar o comportamento atual do mercado e qual será o impacto de um projeto a ser implementado visando a sua atratividade. Segundo Dornelas (2005), uma boa análise de mercado traz como resultado um panorama geral do comportamento e características do consumidor do produto ou serviço, a segmentação do mercado, o potencial de crescimento frente àquele projeto entrante, uma análise da principal concorrência e sua participação no mercado.

Complementando a visão de mercado de Dornelas, Porter (1999) cita a existência, do que ele chamou, de forças competitivas que determinam a competitividade do setor e a necessidade de conhecê-las para que se esteja preparado para as eventualidades que possam surgir. Porter as exemplifica com sendo cinco: ameaça de novos entrantes, fornecedores poderosos, compradores poderosos, ameaça de produtos ou serviços substitutos e manobras pelo posicionamento.

Dornelas (2005) salienta que, para que haja a captação contínua de consumidores, deve-se sempre se diferenciar da concorrência por meio de agregação do valor que é percebido pelo cliente. A viabilidade financeira, segundo Hirschfeld (1989), existe quando os resultados obtidos são superiores aos custos executados dentro de um prazo satisfatório para o investidor ou, ainda, tem valor superior a uma aplicação financeira simples com boas taxas de atratividade. Sendo que sua obtenção pode ser feita por meio do método do valor presente líquido, que será discutido mais à frente.

Para Gitman (2004), a viabilidade financeira de novos projetos deve estar vinculada as estratégias que a empresa tem no longo prazo. Para que assim possam ser desdobrados em projetos menores de curto prazo, mas que não percam o foco do objetivo final.

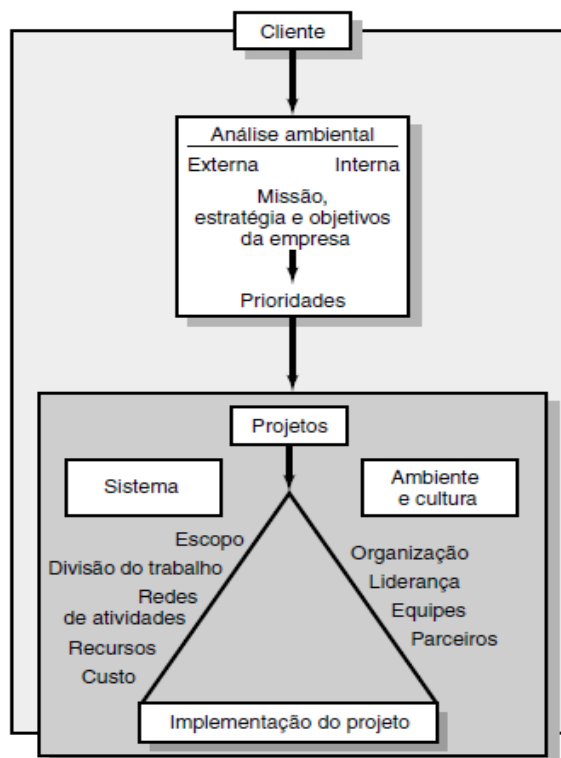
A viabilidade técnica, como o próprio nome já explica, está relacionada aos aspectos técnicos da entrega do projeto tais como processo de produção, engenharia e layout. Finnerty (1999) salienta que a viabilidade técnica deve abranger não só o

tempo presente, mas também fazer projeções futuras para expansão da capacidade inicial planejada para que os custos com essas melhorias sejam considerados nas especificações e projeções financeiras.

Para esse estudo Woiler e Mathias (2007) alertam da necessidade de se buscar a viabilidade do projeto considerando alternativas técnicas que já estejam preconizadas, sem se fazer valer de previsões tecnológicas surgentes. Dessa forma tem-se o maior controle expectativa e previsão das entregas. A viabilidade de um projeto no caráter da estratégia, de acordo com Gray e Larson (2009), deve ser elaborado por uma equipe integrada de modo que toda a organização tenha um objetivo comum no momento da validação do projeto, o atendimento ao cliente. Isso sempre levando em consideração a missão e os objetivos da empresa.

Gray e Larson (2009) ainda complementam que devem ser levados em consideração os fatores ambientais internos e externos, conforme ilustrado abaixo na Figura 01.

Figura 3 - Gerenciamento integrado de projetos



Fonte: Gray e Larson, (2009, pg. 29).

Após identificar os tipos de estudo de viabilidade, é importante entender como eles são utilizados para se tomar decisões de escolha de projetos. Segundo Hoji (2010), o embasamento das decisões sobre investimentos em novos projetos deve

ser feito por indicadores. Para o autor os métodos e critérios econômico-financeiros são de suma importância para ter-se clareza dos retornos esperados.

Já Souza e Clemente (2008) categorizam os indicadores em dois grupos distintos, os de rentabilidade do projeto (como por exemplo o VPL) e os associados aos riscos (como TIR e *payback*). A seguir é elucidado acerca dos principais métodos e indicadores utilizados para demonstração de viabilidade dos projetos.

O valor presente líquido (VPL) é um indicador que leva em consideração a o comportamento dinâmico do valor do dinheiro ao longo do tempo. Sua fórmula de cálculo pode ser descrita como:

$$VPL = \sum_{j=0}^n \frac{FC_j}{(1+i)^j}, \text{ onde:}$$

FC_0 : Investimento inicial

FC_j : Fluxos de caixas futuros

i : Taxa mínima de atratividade

n : Período (anos ou meses)

Para Samanez (2009), o método do VPL tem como objetivo o cálculo do resultado de um dispêndio, ou investimento, que ocorrerá no futuro, trazendo o seu valor para uma “data zero” no presente. Ou seja, é quanto o dinheiro gasto em algum período vale de fato atualmente, considerando os juros associados junto com o investimento inicial (Prates, 2016).

Samanez (2009) ainda complementa que o VPL tem como objetivo identificar investimentos que tenham um valor agregado maior do que os custos refletidos para os seus investidores. Bruni e Famá (2007), em seu estudo, elencaram algumas vantagens e desvantagens da utilização deste método. Como vantagens descreveram: fluxos de caixa com saídas e entradas diversos, consideração do valor do dinheiro no tempo e dependência apenas dos fluxos de caixa previsionais do projeto e do custo de oportunidade do capital.

Já como desvantagem, eles observaram a impossibilidade de agregar a conta os benefícios que serão colhidos do projeto ao longo de sua vida útil. O *payback* é utilizado para entender qual o tempo que será gasto para que se recupere o dinheiro despendido em um investimento. O *payback* é calculado da seguinte forma:

$$Payback = \frac{FC_0}{G_p}, \text{ onde:}$$

FC_0 : Investimento inicial

G_p : Ganho no período

Garrison e Noreen (2001) conceituaram como sendo o cálculo da divisão do investimento necessário pelo fluxo líquido de caixa. Seu resultado é medido pela taxa de recuperação do dinheiro no tempo decorrido. Contudo, como explica Bruni e Famá (2007), essa técnica tem como desvantagem o fato de não considerar o valor do dinheiro no tempo, fato que pode deturpar o resultado.

A taxa mínima de atratividade (TMA) é uma taxa de juros que representa minimamente o retorno esperado pelo investidor que se propôs a gastar dinheiro com aquele projeto, ou ainda, o máximo que uma empresa pode desembolsar para realizar um financiamento (GARRÁN, 2018).

Araújo (2010) faz uma referência ao custo de oportunidade que aquele dinheiro deixa de ter ao ser investido em um projeto e não no mercado financeiro, ou seja, para que seja vantajoso investir em determinado projeto, as projeções de ganhos têm que ser maiores ou, pelo menos, iguais a outros investimentos que poderiam ser feitos com este capital.

Araújo e Távora (2010) acrescenta ainda que, de uma maneira simplista, a taxa mínima de atratividade pode ser destrinchada em três fatores: custo de oportunidade, risco do negócio e liquidez do negócio. A taxa interna de retorno (TIR) é o cálculo da taxa que tende a zero o valor presente líquido do fluxo de caixa do investimento em questão (Veras, 2001).

Para Gitman (2004) a TIR iguala o valor atual das entradas do fluxo de caixa com o montante inicial desprendido como investimento, que tem como resultado a obtenção de um saldo nulo, ou seja, seria a taxa de retorno do investimento estudado. A seguir, sua fórmula de cálculo.

$$\sum_j^n \frac{FC_j}{(1+TIR)^j} - FC_0 = 0, \text{ onde}$$

FC_0 : Investimento inicial

FC_j : Fluxos de caixas futuros

i : Taxa mínima de atratividade

n : Período (anos ou meses)

A utilização da TIR como auxiliar na tomada de decisão é explanada por Gitman (2004) da seguinte forma, se a TIR foi maior do que a taxa de atratividade (custo de

oportunidade) o projeto é satisfatório e deve ser executado, caso contrário, não se deve seguir com o projeto. Dessa forma o investidor garante que está recebendo de volta pelo menos o que é entendido naquele momento como o valor do seu dinheiro.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada na elaboração deste projeto aplicativo. Será externada a identificação e descrição dos processos científicos e técnicas utilizadas na intenção da melhor abordagem do tema. Inicialmente, convém destacar em nossa interpretação que a pesquisa científica se estabelece na investigação de soluções/respostas de maneira organizada e clara, com o fim de legitimar o resultado descoberto. E para tanto utilizamos conforme descreve RUDIO (1980) de métodos científicos que são técnicas formais de pesquisa.

Abaixo demonstramos uma tabela que descreve a metodologia aplicada em cada etapa do projeto.

Tabela 1 - Objetivos específicos e metodologia empregada

Objetivos Específicos	Metodologia utilizada
Analisar o desempenho do setor em relação a qualidade do serviço prestado.	<p>Pesquisa Bibliográfica</p> <p>Foi realizada pesquisa em livros, artigos, revistas, internet sobre o tema abordado para assim promover maior entendimento e favorecer a elaboração do estudo de caso, realizando a correlação da teoria com a prática observada nesta empresa.</p>
Levantar práticas de sucesso - de empresas com práticas ESG reconhecidas - em relação à gestão de relacionamento com clientes B2B.	<p>Benchmarking</p> <p>Foi utilizado o benchmarking para avaliar e comparar as práticas atuais, as tendências de inovação e resultados alcançados pelo setor logístico sobre ESG.</p>

Avaliar principais gargalos na gestão do relacionamento com clientes na VLI.	<p>Estudo de Caso</p> <p>Realizada coleta de dados e informações detalhadas sobre as atividades da empresa VLI e sua relação com seus clientes. Aplicada matriz de análise SWOT e essa avaliação culminou em um diagnóstico com identificação de pontos de destaque e também de aprimoramento no modelo atual de relacionamento praticado. Assim, com a finalidade de gerar vantagem competitiva para a organização, decorrente do seu modelo de gestão do relacionamento com o cliente, foi sugerido a readequação do seu plano atual.</p>
Definir modelo para gestão de relacionamento com os clientes na VLI.	
Analisar viabilidade do modelo.	

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

A escolha da metodologia empregada está diretamente relacionada ao objeto pesquisado e, portanto, foi realizada uma pesquisa exploratória com foco na pesquisa bibliográfica e pesquisa descritiva, que tem por característica um estudo observacional, com levantamento de dados para conhecer mais a fundo o problema pesquisado, incluindo características e cultura, estabelecendo hipóteses, mas sem necessariamente indicar relações de causalidade (OLIVEIRA, 2011).

Quanto ao objeto de estudo, foi escolhido o estudo de caso da empresa VLI e sua relação com seus clientes. Diante disso, é relevante descrever o que versa a literatura sobre o estudo de caso. Este pode ser definido como:

um método de pesquisa que utiliza, geralmente, dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto. Caracteriza-se por ser um estudo detalhado e exaustivo de poucos, ou mesmo de um único objeto, fornecendo conhecimentos profundos (BRANSKI, FRANCO e LIMA Jr, 2010, p. 1).

Assim, o estudo de caso foi empregado com o fim de se obter dados qualitativos e quantitativos da empresa VLI, explicando detalhes da sua atuação e, com isso, possibilitando a exploração de alternativas que gerem aumento da sua eficiência operacional, a partir da relação com seus clientes.

No que tange à natureza da pesquisa, para este projeto optou-se por utilizar uma abordagem de pesquisa qualitativa. Isto porque foi observado que esse tipo de abordagem permite e de certa forma requer uma maior vivência dos pesquisadores com o problema a ser estudado. Motivo pelo qual “nas abordagens qualitativas há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números” (NEVES e DOMINGUES, 2007, p.57). Dessa forma, é notória a necessidade de análise e interpretação dos dados coletados com a finalidade de conferir-lhe significado de maneira indutiva. Oferecendo um visual sólido dentro do que fora coletado.

Quando falamos da aplicação do Benchmarking foi com foco em medir e checar as práticas, resultados e inovações obtidas pelo setor em que a VLI atua. De forma empírica afirmamos que o benchmarking é um método de aprendizagem por comparação dos resultados e que é guia para aplicação ou adaptações de boas práticas.

Ainda sobre esse item, descreve-se que para CAMP (apud ZAGO et al., 2006, p. 3) “o benchmarking não é só uma análise competitiva tradicional, para revelar quais são as melhores políticas, mas também trabalho para obter uma clara compreensão de como essas políticas são usadas.” Aqui se interpretou “políticas” como práticas de atuação. De forma que o obtido como resposta da pesquisa direcione além das etapas e procedimentos, mas, que também guie na assimilação da racionalidade inerente a cada serviço e/ou processos existentes nessa relação empresa e cliente.

Já abordando a metodologia do estudo de caso, este teve por objetivo mapear forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, que forma sem muita dificuldade visualizadas na matriz SWOT e, dessa forma, foi possível elaborar diagnóstico das capacidades de ataque e defesa da VLI, identificando pontos de aprimoramento na gestão do relacionamento com o cliente.

Seguramente a utilização da metodologia mais adequada à necessidade do projeto trará resultados mais positivos e assim, com maior assertividade se consegue cumprir os objetivos da pesquisa. Nesse projeto em especial foi possível identificar novas tendências, conhecer práticas de sucesso já utilizadas por outras empresas no mercado, avaliar a efetividade dos processos e ferramentas internas atuais utilizadas pela VLI, identificar algumas mudanças necessárias para a melhoria da relação cliente e organização como um todo.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

Em posse do conhecimento exposto pela bibliografia sobre os temas relevantes ao projeto: Marketing de relacionamento e a geração de valor, Implementação da gestão do relacionamento com clientes, Gestão do relacionamento B2B, ESG e as relações de valor nos negócios e Estudo de viabilidade para novos projetos, tem-se maior clareza sobre o tema a ser trabalhado. Contudo, ainda há uma visão limitada a respeito da realidade do que vem sendo praticado no mercado.

Dessa forma, para embasar a construção do modelo, é imprescindível complementar o conhecimento do grupo acrescentando as seguintes etapas: análise do setor da VLI (empresa selecionada para o estudo de caso) e benchmarking sobre a gestão do relacionamento com o cliente (considerando empresas de dentro e fora do setor).

Ainda como fonte de aprendizado para solidificar a proposta que será elaborada, propõe-se uma ideia conceito. Esta elaborada de forma simplificada, mas permitindo uma discussão prévia com stakeholders relevantes para o trabalho.

4.1 ANÁLISE DO SETOR

A VLI pode ser classificada como uma operadora logística multimodal com uma matriz de ativos prioritariamente ferroviária. Dessa forma, para compreender a gestão do relacionamento no setor ao qual ela está inserida, é importante preliminarmente ter uma visão global dos operadores logísticos. Para em um segundo momento, ampliar a análise considerando os operadores que possuem base semelhante de ativos.

4.1.1 A gestão do relacionamento com clientes – Operadores Logísticos

De acordo com a pesquisa realizada pela FDC e a ABOL - Associação Brasileira de Operadores Logísticos em 2018, entende-se por Operador Logístico (OL) a pessoa jurídica capacitada a prestar, através de um ou mais contratos, por meios próprios e/ou por intermédio de terceiros, os serviços de transporte (em qualquer modal), armazenagem (em qualquer condição física ou regime fiscal) e gestão de estoques (utilizando sistemas e tecnologia adequada). Entende-se atualmente como

valor percebido pelos clientes do setor logístico o suprimento de toda a cadeia, e não mais uma prestação de serviço isolada por modais ou estruturas de armazenagem.

Avaliando o panorama de mercado pós pandemia, constata-se segundo FDC/ABOL (2018) que o setor segue crescendo a taxas de dois dígitos ao ano, consolidando posição, mostrando sua resiliência ao atuar durante todo o curso da crise atendendo a todos os setores essenciais da economia, desde os principais centros urbanos, industriais e agroindustriais até os rincões mais distantes do país.

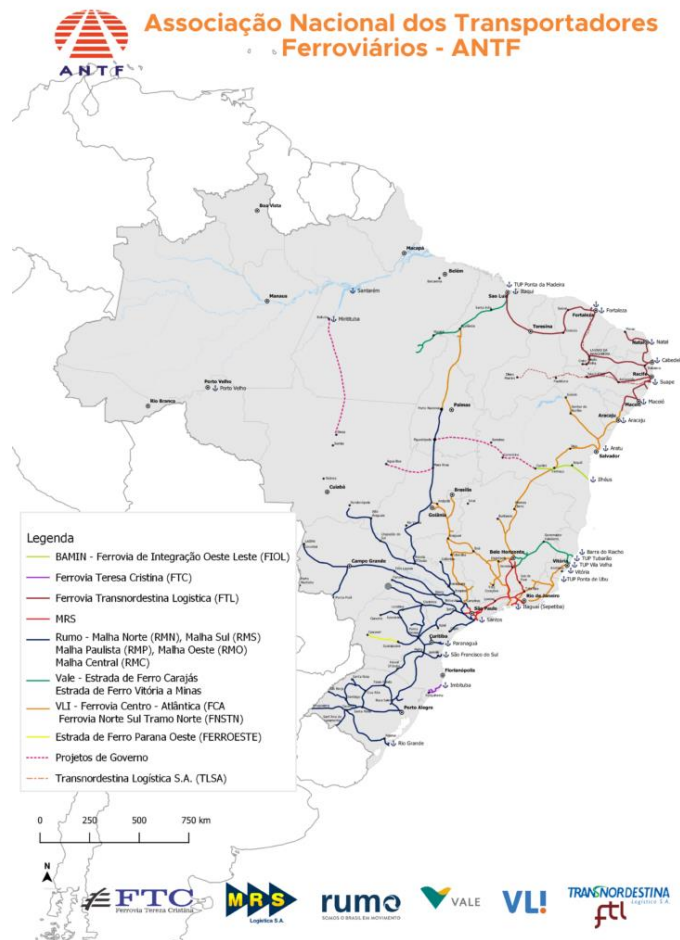
Quando analisado de forma mais detalhada o que os operadores logísticos oferecem como diferencial para seus clientes, a FDC/ABOL (2018) destaca que o principal é o cumprimento de prazos, pois a logística de hoje é responsável pelo abastecimento contínuo das linhas de produção ou centros de distribuição e consumo, com operações programadas, o que faz com que o prazo combinado seja fundamental para a não ocorrência de rupturas de produção/consumo nos destinos finais das entregas.

Outra proposta comumente ofertada está associada a flexibilidade no atendimento dos pedidos, os operadores logísticos precisam se posicionar de forma a estarem preparados para se adequar as alterações de mercado sofridas pelos seus clientes. No mais, em adição aos pacotes mais tradicionais (que inclui os prazos, preços mais competitivos e flexibilidade), hoje percebe-se um grande valor na criação de uma relação colaborativa com os clientes. Avalia-se como relevante não apenas a aproximação entre as empresas, mas também a integração tecnológica entre elas.

4.1.2 A gestão do relacionamento com clientes – Operadores Logísticos com matriz ferroviária

Aprofundando a análise para os operadores logísticos com matriz de transporte prioritariamente ferroviária, consegue-se avaliar elementos complementares. A Figura 04 da ANTF, apresenta o panorama atualizado em 2021 das ferrovias brasileiras.

Figura 4 - Empresas Logísticas na Operação Ferroviária



Fonte: Autor (Ano??)

Observa-se que as ferrovias brasileiras têm abrangência limitada - estando ausente em vários estados brasileiros - bem como possuem baixa capilaridade, atendendo a poucos municípios. Outra constatação relevante é o baixo número de empresas detentoras de concessões ferroviárias – FTC (Ferrovia Tereza Cristina), MRS, RUMO, VALE, VLI e FTL (Ferrovia Transnordestina) – caracterizando um setor altamente concentrado. Considerando-se o porte da empresa e a matriz de carga transportada, propõe-se dividir essas empresas em três grupos:

- Operadores Logísticos de Carga Geral de Grande Porte (representados pela RUMO, VLI e MRS): empresas com movimentação superior a um milhão de toneladas ao ano e que prestam serviço de movimentação de cargas diversas a outras empresas;
- Operadores Logísticos de Carga Geral de Pequeno Porte (FTC e FTL): empresas com movimentação inferior a um milhão de toneladas ao ano e que

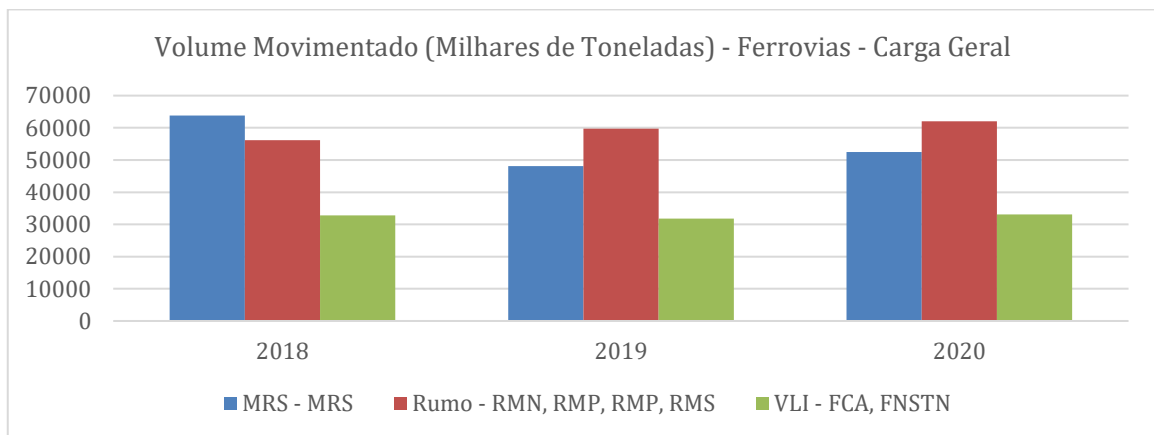
prestam serviço de movimentação de cargas diversas a outras empresas;

- VALE: empresa mineradora detentora de grande infraestrutura logística para atender prioritariamente os produtos extraídos nas próprias minas.

Pode-se notar também na figura 04 a presença de projetos dos governos, sinalizando uma pretensão de fomento e investimento no setor por parte do poder público.

Avaliando em termos de participação de mercado dos Operadores Logísticos de Carga Geral de Grande Porte de acordo com os dados registrados pela ANTT, gráfico 01, tem-se os seguintes dados entre 2018 e 2020.

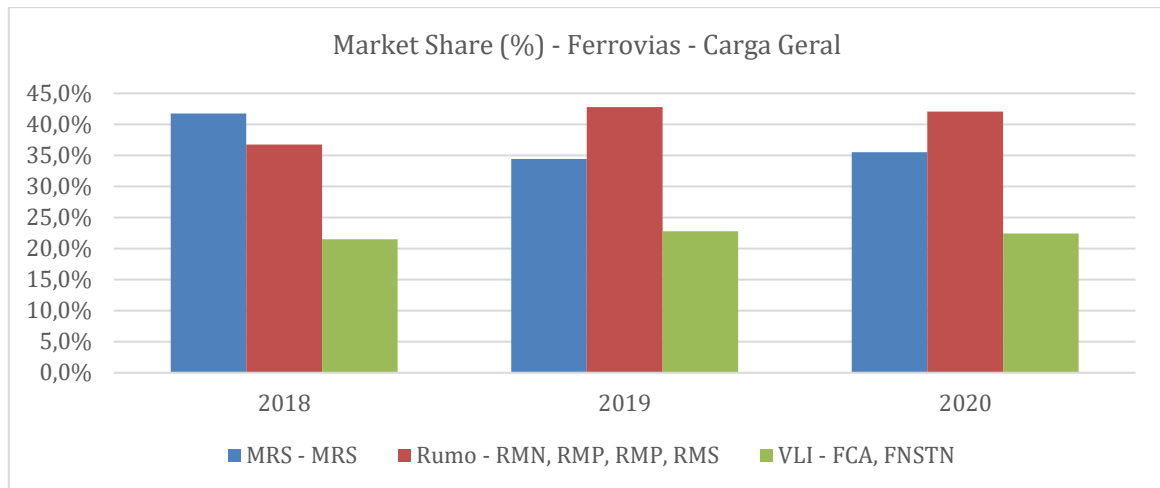
Gráfico 1 - Volume anual movimentado pelas ferrovias que transportam carga geral



Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Analisando o gráfico 02, observa-se que a MRS e RUMO são empresas que operam anualmente acima de 50 milhões ao ano, enquanto a VLI movimenta um volume inferior na casa dos 30 milhões.

Gráfico 2 – Market Share (%) anual das ferrovias que transportam carga geral



Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Analisando o gráfico 02, observa-se que a MRS perde a liderança do setor para a RUMO em 2019, que permanece na liderança no ano seguinte. A VLI, apesar de participação relevante no setor, detém uma parcela menor, representando aproximadamente 20% do *Market share*.

Percebe-se que este é um setor restrito, com poucos participantes que atuam almejando aumentar sua parcela no mercado. Importante notar que nos últimos anos a oferta de solução logísticas vem aumentando, o que reduz a dependência dos clientes do setor ferroviário e aumenta a exigência por eficiência.

Para complementação do entendimento do setor, é importante notar que o direito de passagem nas ferrovias é um mecanismo amplamente utilizado, permitindo que uma empresa opere na concessão de outra. Por exemplo, no Corredor de Santos (concessão cedida pelo Governo à RUMO), as empresas VLI e MRS podem transportar seus volumes mediante pagamento de Direito de Passagem.

Os dados mais recentes divulgados pelos órgãos reguladores a respeito da performance das ferrovias brasileiras são da CNT (Confederação Nacional do Transporte), contidos na Pesquisa CNT de Ferrovias 2015. A pesquisa traz uma avaliação do nível de serviço oferecido.

Dentre os achados da pesquisa realizada, tem-se a divulgação das maiores dificuldades apresentadas pelos clientes no que diz respeito a utilização do modal ferroviário. Alguns dos itens mais apontados – qualidade da infraestrutura disponibilizada, cobertura territorial, tempo de viagem e número de viagens – são inerentes da realidade do modal ferroviário no Brasil, que possui malha ferroviária

bastante defasada quando comparada a países Desenvolvidos.

Entretanto, alguns dos elementos citados podem tornar-se vantagens competitivas para as empresas do setor: disponibilidade de vagões específicos para os produtos, confiabilidade dos prazos, ausência de serviços complementares, *take-or-pay* e comunicação informação da carga. No Gráfico 03, tem-se o consolidado deste item da pesquisa.

Gráfico 3 – Os maiores entraves/dificuldades para a utilização do modal ferroviário



Fonte: CNT/2021

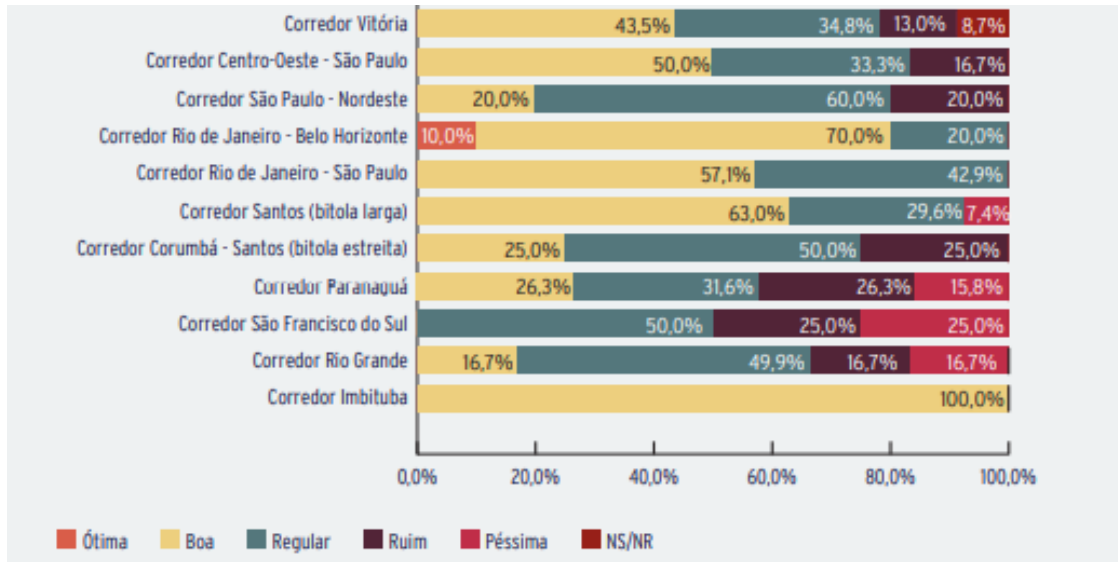
A pesquisa ainda detalha cada um dos corredores sobre a ótica dos itens acima, passando mais clareza sobre a situação do setor no período.

Quando analisados os dados apresentados por Corredor para os critérios “Avaliação do cumprimento dos prazos de entrega” e “Avaliação da comunicação das concessionárias”, percebe-se que os corredores operados pela MRS se destacam de acordo com os clientes avaliadores.

Pode-se observar nos Gráficos 04 e 05.

Gráfico 04 – Avaliação do cumprimento dos prazos de entrega aos clientes

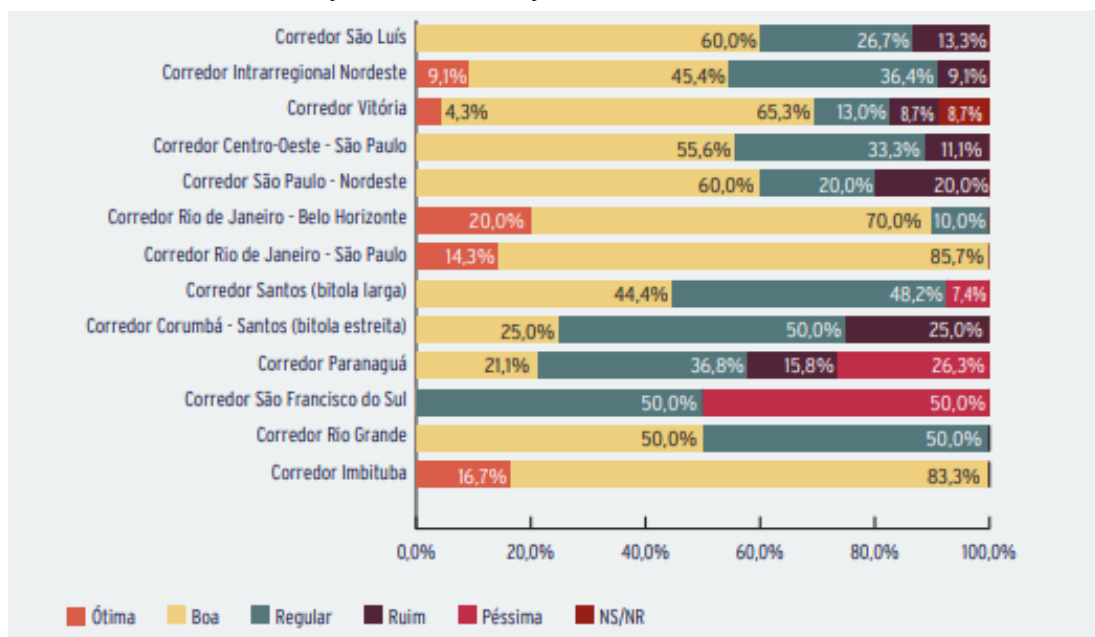
Gráfico 4- Avaliação do cumprimento dos prazos de entrega aos clientes



Fonte: CNT/2021

Analisando os dados referente ao “Cumprimento dos Prazos de Entrega”, tem-se como destaque positivo o Corredor Rio de Janeiro – Belo Horizonte e como destaques negativos os corredores Santos (bitola larga), Paranaguá, São Francisco do Sul e Rio Grande.

Gráfico 5 - Avaliação da comunicação das concessionárias ferroviárias



Fonte: CNT/2021

Analisando os dados referente à “Comunicação das Concessionárias”, tem-se como destaque positivo os corredores Rio de Janeiro – Belo Horizonte, Rio de Janeiro

– São Paulo e Intraregional Nordeste. Já como destaques negativos os corredores Santos (bitola estreita), Paranaguá, São Francisco do Sul e Rio Grande.

A partir de 2021, com as novas regulações e a maior flexibilização do setor ferroviário, ficou ainda mais evidente o aumento nas opções logísticas e a necessidade de alteração do *mindset* do setor com relação aos clientes. As empresas requisitantes de serviço logístico, que anteriormente buscavam por capacidade para conseguir movimentar suas cargas, passam a perseguir fornecedores que aumentem a competitividade do seu negócio.

Dentro desse cenário, o NPS (*Net Promoter Score*) passou a ser a metodologia aplicada para medir o nível de satisfação das empresas do setor. Conforme citado neste trabalho no capítulo 2.1 Marketing de relacionamento e a geração de valor, o NPS visa medir o nível de satisfação dos clientes – seja com relação a empresa, a um projeto ou a um produto específico – através da avaliação do quanto esses clientes a recomendariam. Desta forma, os clientes são categorizados da seguinte forma:

- Promotores (notas 9 ou 10): caracterizam-se pela lealdade, tendo compras recorrentes e recomendando a empresa para outras pessoas;
- Neutros (notas 7 ou 8): estão satisfeitos com a empresa, mas atuam de forma passiva, praticamente não recomendando para outros;
- Detratores (notas 1 a 6): não estão satisfeitos ou estão insatisfeitos com a empresa, promovem críticas a empresa e não a recomenda.

Aliado a avaliação quantitativa, são utilizados questionamentos qualitativos, permitindo que as empresas avaliadas tenham maior clareza dos pontos fortes e de oportunidades.

É importante salientar que o *Net Promoter Score* pode ser aplicado considerando critérios diferentes de avaliação, a depender das necessidades e indicadores que estão sendo avaliadas. Ao considerar o setor dos operadores logísticos, tem-se prioritariamente os seguintes itens de monitoramento e avaliação:

- Agilidade/Flexibilidade comercial: capacidade da empresa de fornecer produtos para atender rapidamente as diversas demandas dos clientes;
- Parcerias em ativos Integrados: competência de desenvolver soluções integradas aos negócios dos clientes;
- Performance Operacional: capacidade produtiva para atendimento do volume demandado pelo cliente;

- Disponibilidade de Informações: competência de fornecer informações com os dados necessários e nos prazos alinhados com os clientes;
- Capilaridade dentro da infraestrutura logística brasileira: capacidade de atuação dentro do território brasileiro.

4.2 BENCHMARKING/REALIDADES ORGANIZACIONAIS

Conhecendo a realidade do setor - histórico e desafios – ficam claras as principais fontes de percepção de valor dos clientes e percebe-se a necessidade de fortalecer a gestão do atendimento para garantir o diferencial competitivo das empresas.

Entretanto, a gestão do atendimento ao cliente é um assunto complexo e que requer métodos e comportamentos organizados e bem aplicados para trazer os resultados esperados. Diante dessa necessidade, seguiu-se para realização de benchmarking, considerando as seguintes etapas: definição dos direcionadores da pesquisa, seleção e entrevista com empresas relevantes e análise dos dados obtidos.

4.2.1 Direcionadores do Benchmarking

No início do processo de *benchmarking* foi identificada a necessidade de direcionadores para que as entrevistas fossem orientadas para atendimento do resultado desejado, qual seja, identificar modelos de sucesso para a gestão de relacionamentos com clientes corporativos em outras organizações.

Com base nesta premissa, foram priorizados nas entrevistas os seguintes pontos: (i) Priorização/Clusterização dos Clientes, (ii) Definição do Plano de Trabalho com Clientes, (iii) Formas de Comunicação, (iv) Gestão de Dados, (v) Estrutura organizacional para Relacionamento e (vi) Proposta de Experiência do Cliente.

Na Priorização/Clusterização dos Clientes o objetivo foi identificar (i) os critérios de aplicação, tais como: o perfil de cliente adequado para parceria, setor, modelo do negócio, tamanho, participação na carteira atual da empresa, posição geográfica e mapeamento do potencial de novos negócios, (ii) modelo de seleção de empresas priorizadas e (iii) frequência/marco de revisão da clusterização.

Com relação a Definição do Plano de Trabalho com Clientes, o objetivo foi identificar as dores/dificuldades, as oportunidades de geração de valor/sinergia e o

modelo de gestão do que foi identificado. Tendo em vista a elaboração e o monitoramento do plano de ação, identificou-se necessário o envolvimento pleno da liderança, uma vez que a sua contribuição foi essencial no processo proposto.

Assim como outras formas de relacionamento, quando se trata de relacionamento entre empresas, identificar as Formas de Comunicação garante contatos e retornos mais efetivos. Por isto foi necessário definir na estrutura do *benchmarking* os meios de comunicação, a forma de abordagem (reativa ou proativa), modalidade de resposta aos contatos e reclamações, frequência que estes contatos devem ser realizados e o SLA (*Service Level Agreement*) com as tratativas.

Quando o foco é direcionado para a gestão de dados foram considerados tópicos como: (i) tipos de dados, se internos focados nos clientes (operacionais, financeiros, marketing) ou de mercado (concorrentes e parceiros), (ii) como ocorrem os compartilhamentos de dados entre empresas B2B e, por fim, (iii) qual método de gestão é utilizado (automatizado, manual ou misto).

Na estrutura organizacional para relacionamento o ponto crucial foi identificar se esta estrutura deveria ser centralizada, distribuída nas operações ou até mesmo se caberia um formato híbrido. Nesta etapa, considerar a distribuição geográfica e se há necessidade de reestruturação para melhor atendimento também foram consideradas.

Por fim, na conclusão do processo de *benchmarking*, entender a experiência do cliente para identificar se toda a estrutura de relacionamento B2B funciona é fundamental. Outro ponto relevante é o desenvolvimento de pesquisa de satisfação, formas de mensuração dos benefícios e implementação de avaliações frequentes para que se tenha um termômetro do relacionamento construído.

4.2.2 Seleção e Entrevista das Empresas

Tendo clareza dos itens a serem investigados, foi necessário definir o processo de pesquisa a ser seguido e quais empresas poderiam contribuir para o trabalho. O processo definido foi o de entrevista, realizada de forma remota, com roteiro pré-estabelecido conforme apresentado no capítulo 4.2.1. A estratégia utilizada durante as entrevistas foi: iniciar com uma breve introdução do trabalho, fazer as perguntas mapeadas e concluir deixando um espaço de fala para o entrevistado complementar de forma livre.

A seleção das empresas objetivou trazer elementos de dois tipos: cases de sucesso B2B e consultorias de CX presentes no mercado. Outro fator relevante na seleção foi não se limitar ao mercado interno, buscou-se empresas com atuação nacional e global.

Dentro do primeiro grupo, empresas com cases de sucesso B2B, foram consideradas empresas dos seguintes setores: serviços de handling em aeroportos, locação de veículos e transporte coletivo empresarial. No segundo grupo, foram entrevistadas duas empresas de consultoria, uma nacional e outra internacional. As empresas optaram por não divulgar o nome dentro deste trabalho.

4.2.3. Análise do Benchmarking

Os dados foram coletados separadamente em cada uma das entrevistas e tabelados de forma organizada para clarificar a análise para cada um dos itens pré-definidos. Com relação a Priorização e Clusterização dos clientes, identificou-se que as empresas B2B consideradas não possuíam modelo estruturado, não existem critérios claros e nem formalização dos clientes mais ou menos relevantes para o negócio. Entretanto, quando foi analisado o grupo de consultoria, essa classificação foi recomentada, uma vez que foram demonstrados elementos relevantes utilizados na clusterização dos seus clientes, tais como: porte da empresa, potencial para novos negócios, maturidade no tema experiência do cliente.

Quando analisado a postura das empresas com relação ao Plano de Trabalho com os clientes, seja relacionado a solução de problemas ou a melhoria contínua no atendimento, a empresa do setor aéreo foi a que trouxe elementos de destaque. Existe um processo definido para a comunicação dos problemas e monitoramento dos processos em andamento, contemplando salas de crise para cenários de maior impacto operacional. Outro ponto importante, foi o reforço apontado ao retorno proativo do status das soluções, eliminando a necessidade de cobranças.

Com relação a Forma de Comunicação, todas as empresas apontaram que fazem contato proativo com os clientes, mas esse processo não está devidamente sistematizado. As empresas de consultoria apresentaram de forma objetiva a importância de ter SLAs definidos, garantindo entregáveis e prazos claros para os clientes.

Ainda sobre comunicação, observou-se que todas as empresas não apresentaram um canal padrão de comunicação, isso foi apresentado como uma dor por não permitir a centralização das informações. Por esse motivo, foram relatados casos em que respostas não foram enviadas aos clientes ou prazos não foram cumpridos por falha na gestão interna.

Quando discutido sobre a gestão de dados, as empresas B2B apresentaram boa gestão de indicadores operacionais, possuindo inclusive indicadores compartilhados com os clientes. Entretanto, no que tange a performance e satisfação no atendimento, a coleta e análise de dados é realizada com frequência semestral ou anual através de Pesquisas de satisfação e/ou NPS. As empresas de consultoria se destacaram nesse item apresentando softwares de inteligência artificial e aprendizagem de máquina que permitem a avaliação do engajamento (através da análise de cliques e tempos em telas) em sistemas e sites, mas foi reforçado a importância de um meio comum de comunicação entre os clientes para potencializar os insights.

Sobre a estrutura organizacional para Relacionamento do Cliente as empresas B2B apresentam uma centralização na equipe comercial, em alguns casos a equipe está geograficamente centralizada na sede da empresa e em outros com presença nas áreas operacionais. Já as empresas de consultoria trouxeram uma visão mais flexível, a depender do cliente ou projeto específico, o atendimento pode ser personalizado para garantir uma melhor satisfação.

Quando discutido sobre a Proposta de Experiência do Cliente as empresas B2B apresentaram pouca maturidade no tema, não ultrapassando as pesquisas já comentadas anteriormente. As empresas de consultoria trouxeram o tema da jornada do cliente, da importância da coleta constante de feedbacks, não somente sobre o atingimento dos resultados, mas sobre a satisfação durante a prestação dos serviços.

4.3 IDEIA CONCEITO - MODELO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Considerando os aprendizados obtidos nas etapas precedentes do levantamento de dados, faz-se necessário a criação de uma ideia conceito. Objetivando traduzir os principais elementos convergentes entre as necessidades apontadas pela análise do setor, as boas práticas levantadas pelo benchmarking e as características da VLI.

A ideia conceito desenvolvida tem quatro pilares principais: Matriz para priorização dos clientes, Matriz para avaliação de criticidade das solicitações e reclamações, Estrutura organizacional para atendimento ao cliente e Definição de processos para gestão das solicitações e reclamações.

4.3.1 Matriz para priorização dos clientes

O atendimento ao cliente é algo que requer dispêndio de recursos, dessa forma, é essencial garantir que estes recursos sejam alocados da melhor forma possível. É indiscutível que todos os clientes devem receber um bom serviço e sejam minimamente atendidos. Entretanto, para maximizar os resultados, é imprescindível que mais esforços sejam destinados à clientes prioritários.

Com esse objetivo, propõe-se uma matriz de priorização para os clientes, considerando aspectos de curto e médio prazo, de forma a direcionar os esforços de forma mais efetiva. Seguem os critérios definidos para essa avaliação:

- *Market Share*: parcela de participação do cliente na carteira da VLI;
- *NPS (Net Promoter Score)*: resultado da última pesquisa;
- Margem de rentabilidade: percentual de margem da operação com o cliente;
- Potencial de Crescimento da Parceira: quantidade e qualidade dos projetos e parcerias em desenvolvimento;
- Risco de Migração do Cliente: risco de perda do cliente para um prestador de serviço concorrente;
- Valor de Mercado da Empresa: valor de mercado do cliente.

Para cada um dos critérios, definiu-se os parâmetros que servirão de referência para a classificação, conforme apresentado na tabela 02.

Tabela 2 - Matriz de priorização de solicitações/reclamações de clientes na VLI

MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DE SOLICITAÇÕES / RECLAMAÇÕES	
Market share (%)	
Item	Valor Correspondente
0,1%-0,5%	5
0,6%-1,0%	4
1,1%-1,5%	3
1,5%-5,0%	2
Mais que 5%	1
NPS (A-1)	
Item	Valor Correspondente
Detrator	5
Neutro	3
Promotor	1
Margem de rentabilidade	
Item	Valor Correspondente
Mais que 20%	5
15%-20%	4
10%-14%	3
6%-9%	2
1%-5%	1
Potencial Crescimento	
Item	Valor Correspondente
Impacto alto - Até A+3	5
Impacto alto - Até A+10	4
Impacto moderado	3
Impacto baixo	2
Sem potencial	1
Risco de Migração	
Item	Valor Correspondente
Sim	5
Não	1
Valor de mercado	
Item	Valor Correspondente
Mais que 100 Bi	5
50 Bi - 99 Bi	4
20 Bi - 49 Bi	3
1 Bi - 19 Bi	2
Menos que 1 Bi	1

Fonte: Elaborada pelos autores (2022)

Além da definição dos parâmetros, foi determinado os pesos para cada um desses critérios, de forma a melhor adequa-se a realidade do cenário logístico, apresentado na Tabela 03.

Tabela 3 - Pesos dos resultados dos indicadores (KPIs) para elaboração da matriz de priorização de solicitações/reclamações de clientes na VLI

Peso Market share (%)	Peso NPS (A-1)	Peso Margem de rentabilidade	Peso Potencial Crescimento	Peso Risco de Migração	Peso Valor de mercado
4	3	5	4	2	1

Fonte: Elaborada pelos autores (2022)

Por fim, foram definidos os intervalos para a classificação das empresas nas classes A, B e C (da mais priorizada a menos priorizada), de forma que numericamente seja possível identificar as empresas alvo de maior esforço:

- 0,00 a 2,49: C
- 2,50 a 3,99: B
- 4,00 a 5,00: A

A seguir foi realizada uma simulação da avaliação da matriz na tabela 04.

Tabela 4 - Simulação da Matriz de priorização de clientes

		Matriz de Priorização de Clientes								
		Market share (%)	NPS (A-1)	Margem de rentabilidade	Potencial Crescimento	Risco de Migração	Valor de mercado	Impacto	Nível de Impacto	Apetite de Risco
Market share (%)	1,1%-1,5%									
NPS (A-1)	Neutro									
Margem de rentabilidade	10%-14%									
Potencial Crescimento	Impacto alto - Até A+10	3	3	3	4	1	5	3,11	Cliente B	
Risco de Migração	Não									
Valor de mercado	Mais que 100 Bi									

Fonte: Elaborada pelos autores (2022)

4.3.2 Matriz para avaliação de criticidade das solicitações e reclamações

É comum a insatisfação dos clientes, qualquer que seja o setor, pelo atraso no retorno das solicitações e reclamações. Dentro das discussões com as empresas, ficou claro que os diferentes tipos de solicitações precisam ser tratados de formas distintas. Dessa forma, foram definidos cinco critérios para essa classificação:

- Classe do Cliente;
- Impacto para o Cliente;
- Risco para o Cliente;
- Recorrência por tipo de Problema;
- Reincidência da Reclamação.

Para cada um dos critérios, definiu-se os parâmetros que serão balizadores para a categorização, conforme apresentado na tabela 05.

Tabela 5 - Parâmetros de priorização de solicitações/reclamações de clientes na VLI

PARÂMETROS DE PRIORIZAÇÃO DE SOLICITAÇÕES / RECLAMAÇÕES	
Classe do Cliente	
Item	Valor Correspondente
A	5
B	3
C	1
Impacto para o Cliente	
Item	Valor Correspondente
Sem impactos	1
Impactos até R\$10.000	2
Impactos de R\$10.000 até R\$100.000	3
Impactos de R\$100.000 até R\$1.000.000	4
Impactos de R\$1.000.000 até R\$10.000.000	5
Risco para o Cliente	
Item	Valor Correspondente
Sem risco	1
Exposição com cliente/fornecedor	3
Exposição com Receita Fiscal	5
Recorrência Tipo de Problema	
Item	Valor Correspondente
Problema nunca ocorreu	1
Problema ocorreu com outro cliente	3
Problema ocorreu com esse cliente	5
Reincidência da Reclamação	
Item	Valor Correspondente
Não Recorrente	1
Recorrente	5

Fonte: Elaborada pelos autores (2022)

Além da definição dos parâmetros, foi determinado os pesos para cada um desses critérios, de forma a melhor adequar-se à realidade do cenário logístico, apresentado na tabela 06.

Tabela 6 - Pesos dos resultados dos indicadores de solicitações/reclamações para elaboração da matriz de priorização de clientes na VLI

Peso Classe do Cliente	Peso Impacto para o	Peso Risco para o Cliente	Peso Recorrência Tipo de	Peso Reincidência da
5	5	3	2	2

Fonte: Elaborada pelos autores (2022)

Por fim, foram definidos os intervalos para a classificação, de forma que numericamente seja possível identificar o impacto e por consequência, o nível de criticidade das solicitações:

- 0 a 1: Muito leve
- 1,01 a 2: Leve
- 2,01 a 3: Moderado
- 3,01 a 4: Grave
- 4,01 a 5: Gravíssimo

Segue simulação da avaliação da matriz na Tabela 07:

Tabela 7 - Pesos para categorização numérica para que seja possível identificar por impacto e por consequência as solicitações/reclamações dos clientes

		Classe do Cliente	Impacto para o Cliente	Risco para o Cliente	Recorrência Tipo de Problema	Reincidência da Reclamação	Impacto	Nível de Impacto	Apetite de Risco
Classe do Cliente	A	5	5	3	1	1	3,71	Grave	
Impacto para o Cliente	Impactos de R\$1.000.000 até R\$10.000.000								
Risco para o Cliente	Exposição com cliente/fornecedor								
Recorrência Tipo de Problema	Problema nunca ocorreu								
Reincidência da Reclamação	Não Recorrente								

Fonte: Elaborada pelos autores (2022)

A partir da definição do nível de impacto da solicitação, definiu-se um tempo mínimo de resposta e resolução do problema, conforme apresentado na tabela 08.

Tabela 8 - Padronização da resposta ao cliente

Padronização da Resposta ao Cliente		
Gravidade	Tempo de Resposta	Tempo de Resolução
Muito Leve	Até 3 dias úteis	Alinhado com cliente
Leve	Até 3 dias úteis	Alinhado com cliente
Moderado	Até 1 dia útil	Alinhado com cliente
Grave	Imediato	Até 3 dias úteis
Gravíssimo	Imediato	Até 1 dia útil

Fonte: Elaborada pelos autores (2022)

4.3.3 Estrutura Organizacional para atendimento ao Cliente

O modelo de estrutura organizacional proposto para o atendimento ao cliente é híbrido no que diz respeito a centralização. Sugere-se uma estrutura de atendimento centralizado suportado por uma estrutura nas pontas para tratativa e resolução das situações:

- Serviço de atendimento ao cliente (SAC): criação de uma nova área com dois colaboradores para atendimento das 7 às 23 horas de segunda à sexta. Este serviço responderá à área Comercial, tendo como principais atribuições a recepção das solicitações, input no sistema de atendimento e retorno personalizado aos clientes.
- Comitê de Corredor: grupo no nível de analistas e supervisores, com um representante de cada área operacional da Unidade de Negócio (corredor logístico) e representantes das áreas de suporte (Faturamento, TI, entre outras). A gestão do comitê é realizada por um líder da equipe da diretoria de Planejamento e por um patrocinador da área operacional (nível gerencial). Não representará um incremento de efetivo, apenas uma readequação no escopo.
- Comitê executivo: grupo de gerentes e gerentes gerais, com representantes das áreas de negócios e suporte mapeadas conforme pauta da reunião. Líder do Comitê executivo é o Gerente de Atendimento Comercial.

Para suprir as oportunidades na gestão das solicitações, está sendo proposto o desenvolvimento de um sistema com utilização da ferramenta *Sharepoint* que, de forma simples e objetiva, atinja os seguintes objetivos:

- Centralização dos dados: eliminando retrabalho e permitindo a geração de dados;
- Automatização da comunicação: direcionamento das solicitações de forma imediata para as partes interessadas e emissão de alertas para os prazos;
- Governança: regras de negócio sistematizadas para o atendimento das reclamações.

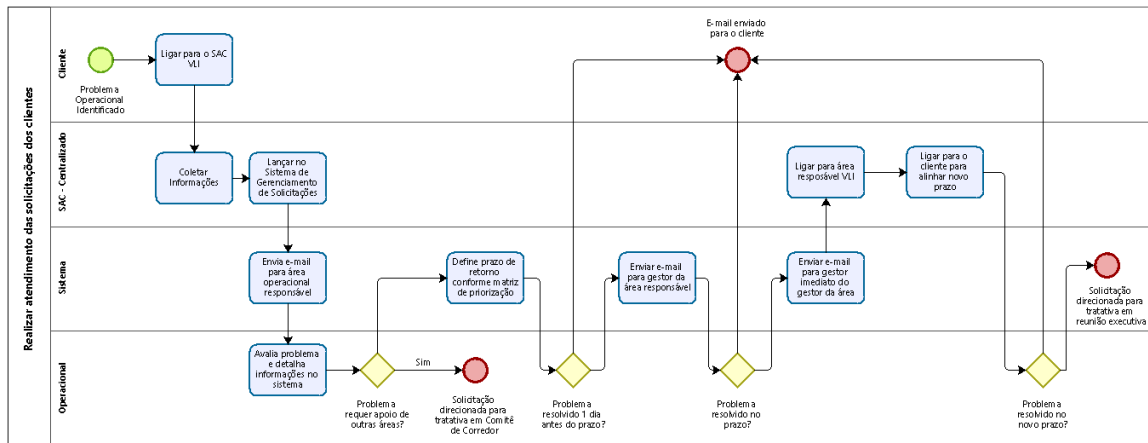
4.3.4 Processos para gestão das solicitações e reclamações

A estrutura organizacional desenhada no capítulo acima será suportada na rotina por uma agenda proativa e processos pré-definidos. Com relação a agenda, serão criados dois fóruns (podem ser adequados em rotinas já existentes na companhia):

- Comitê de Corredor (um para cada corredor logístico): agenda semanal, objetivando a análise de indicadores gerados pelo sistema e definição do plano de ação das solicitações não resolvidas;
- Comitê Executivo (único): agenda mensal, objetivando análise executiva da evolução do processo de atendimento e tratativa de reclamações críticas.

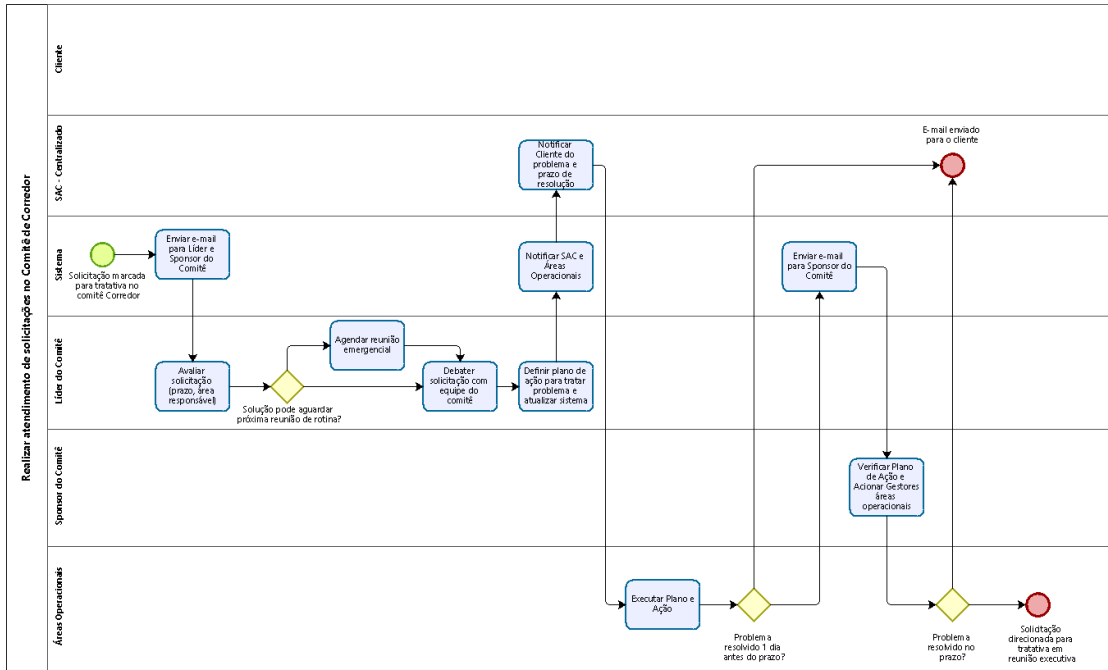
Com relação aos processos, foram pré-definidos três modelos, conforme apresentado nas figuras 05 a 06.

Figura 5 - Fluxo para realizar o atendimento das solicitações dos clientes



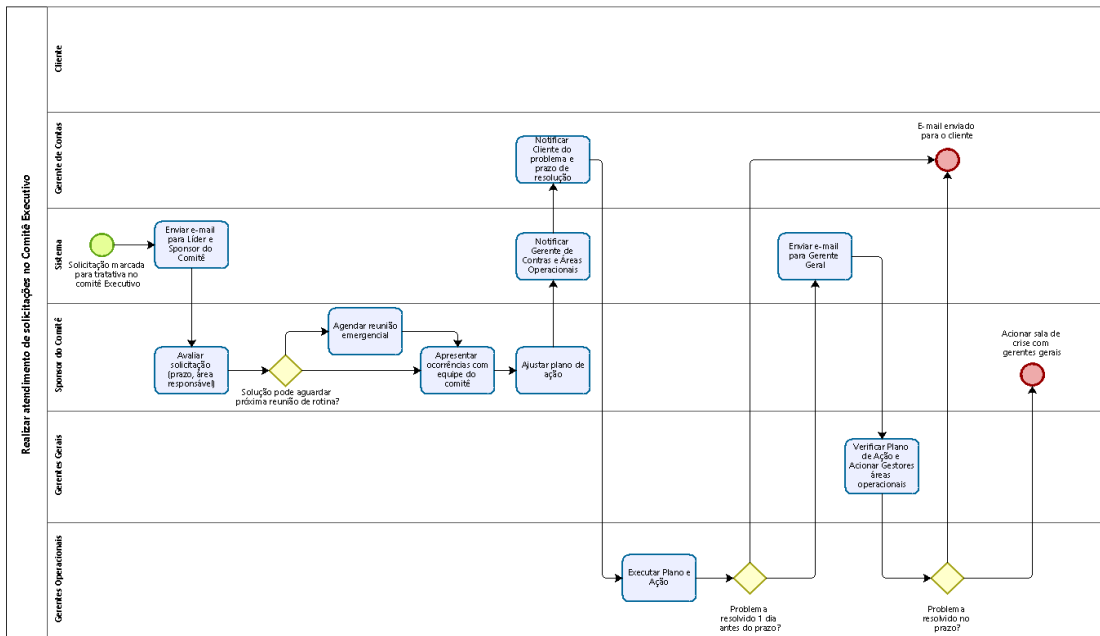
Fonte: Elaborada pelos autores (2022)

Figura 6 - Fluxo para realizar o atendimento de solicitações no Comitê do Corredor



Fonte: Elaborada pelos autores (2022)

Figura 7 - Fluxo para realizar o atendimento de solicitações no Comitê Executivo



Fonte: Elaborada pelos autores (2022)

Com a conclusão da proposta da ideia conceito, o próximo passo foi apresentar para algumas das principais empresas que possuem relacionamento com a VLI para avaliação e pontos de melhoria.

4.4 AVALIAR A PERCEPÇÃO DOS PRINCIPAIS *STAKEHOLDERS* SOBRE A IDEIA CONCEITO

Objetivando um feedback preliminar da ideia conceito, foram realizadas entrevistas com três stakeholders para discutir a proposta. A entrevista realizada teve duração aproximada de trinta minutos, considerando: dez minutos para apresentação da proposta, dez minutos para escuta ativa da visão da parte interessada e dez minutos de discussão e coleta de novas ideias.

Os stakeholders selecionados foram internos e externos. O stakeholder interno foi da área comercial da VLI, com ampla experiência no atendimento ao cliente e conhecimento das necessidades e dores atuais. Os stakeholders externos foram de clientes do setor do agronegócio e do setor da siderurgia, o primeiro posicionado como promotor e outro como detrator no resultado do NPS de 2021.

4.4.1 *Stakeholder* Interno

De forma geral, a ideia conceito está bastante coerente com as necessidades percebidas pela área comercial da VLI. Vai fortalecer a participação de toda a empresa na resolução dos problemas dos clientes e vai fornecer ferramentas de priorização essenciais para melhorar a tomada de decisão interna.

A criação da equipe SAC foi um outro ponto positivo reforçado, tendo em vista que essa centralização no atendimento direto vai liberar a equipe comercial para outras atividades mais estratégicas para o negócio. Como principal preocupação, discutiu-se sobre a importância de um sistema realmente efetivo, permitindo que os processos propostos ocorram de forma fluida pela companhia.

Outro ponto relevante sobre o sistema foi a necessidade de que ele realmente seja amigável para os clientes, tendo em vista que outras tentativas já foram realizadas e optou-se por seguir utilizando o e-mail como canal de comunicação.

4.4.2 Cliente Promotor – Setor do Agronegócio

O cliente deste setor, que optou por não se identificar, está bastante satisfeito com o serviço prestado pela VLI, mas entende que existem oportunidades para rentabilizar mais seu negócio através desta parceria.

Um dos principais pontos positivos identificados na ideia conceito foi a priorização das reclamações e solicitações: incluir o possível impacto e risco para os clientes na tomada de decisão da VLI é um sinal verdadeiro de alinhamento com suas necessidades.

Uma vantagem identificada foi a estruturação dos níveis de atendimento interno, ou seja, os assuntos serão escalonados nos níveis hierárquicos da VLI independentemente do nível hierárquico do solicitante. Cliente demonstrou insatisfação com relação a uma dor relevante que não está sendo abordada na ideia conceito: disponibilidade de informações operacionais na rotina para suas tomadas de decisão. Esta oportunidade foi reforçada tanto no que diz respeito ao detalhamento quanto a frequência de disponibilização.

4.4.3 Cliente Detrator – Setor do Siderurgia

O cliente deste setor, que também optou por não se identificar, está bastante insatisfeito com a VLI. Vem tendo prejuízos em decorrência de falhas na prestação do serviço e não enxerga o comprometimento da equipe em escutá-lo e resolver os recorrentes problemas. Primeiro ponto reforçado de forma incisiva por este stakeholder foi o elemento cultural da empresa, ele não enxerga que a companhia o percebe como relevante e o coloca como prioridade.

Comentou também que em diversas interações a equipe não está preparada para fazer o atendimento (em especial no que diz respeito ao seu negócio). Dessa forma, a primeira crítica a ideia conceito diz respeito a como o comportamento das pessoas deverá ser melhorado para otimizar o atendimento ao cliente.

O entrevistado percebeu o ajuste nos processos (matrizes de priorização de reclamações e fluxos) de forma positiva, mas demonstrou certa incredulidade quanto a execução efetiva do que está sendo proposto.

4.4.4 Visão Geral – Ideia Conceito

Com base nos feedbacks apresentados e em novas discussões realizadas pelo grupo, concluiu-se que os elementos propostos na ideia conceito estão coerentes, mas são insuficientes para atingir o objetivo proposto pelo trabalho.

Conforme trazido pelo cliente do setor do agronegócio, uma solução para a disponibilidade de informações precisa ser incluída no escopo deste projeto.

Além disso, os elementos expostos pelo cliente da siderurgia (comportamento e cultura dentro da VLI) também precisam ser avaliados e endereçados. De modo a garantir que os processos propostos sejam bem compreendidos e a equipe esteja apta para executá-los de forma efetiva.

5 DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO

5.1 O MODELO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES CORPORATIVOS QUE POSSIBILITE A RETENÇÃO E MAXIMIZAÇÃO DO VOLUME DE TRANSAÇÕES CORRENTES COM OS CLIENTES DA VLI

O modelo desenvolvido foi construído em quatro etapas, iniciado com uma pesquisa de mercado sobre as práticas bem-sucedidas, análise e elaboração de uma ideia conceito, discussão com stakeholders para maturação da ideia e, por fim, discussões profundas para definição do modelo.

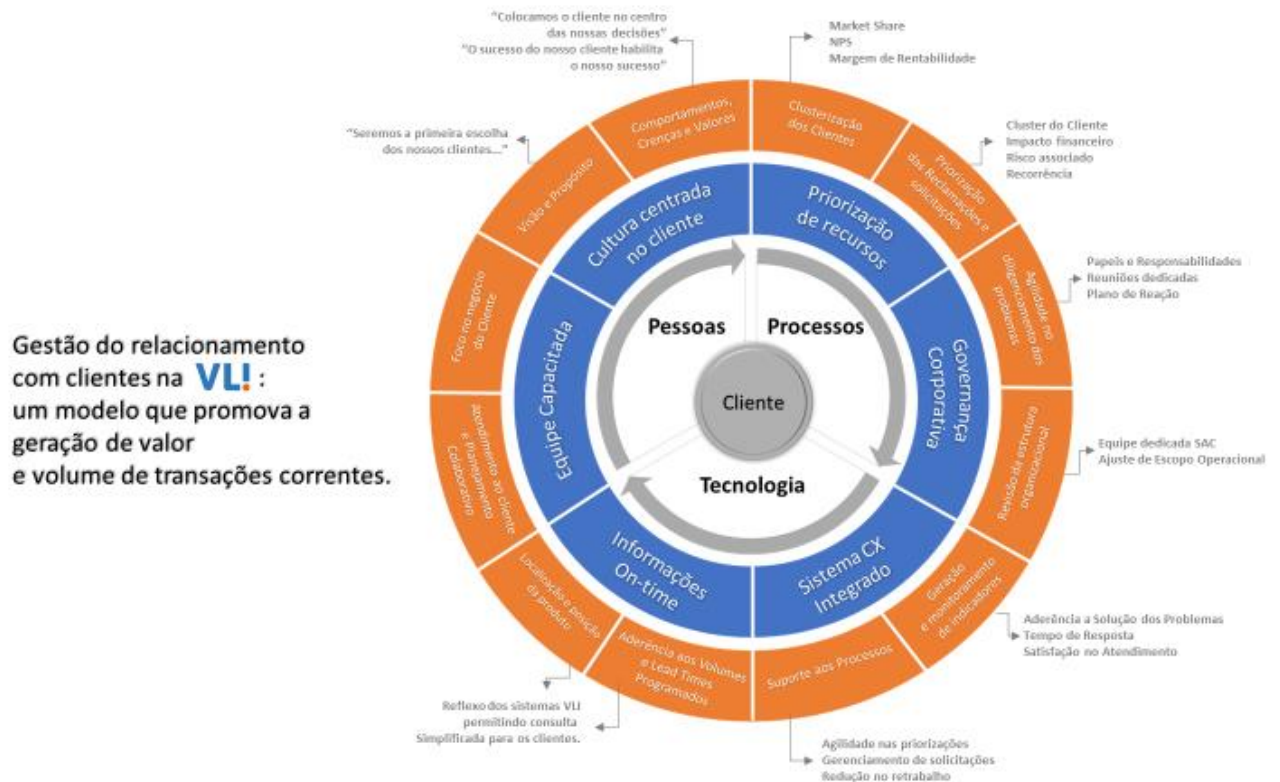
A solução proposta, representado pelo Framework na figura 08, é sustentado por três pilares que atuarão em conjunto para a efetividade do resultado esperado: pessoas, processos e tecnologia.

Tratando-se do pilar pessoas, entende-se que é necessário ter um time engajado e preparado para atender e otimizar o resultado dos clientes, dessa maneira, o modelo propõe um trabalho de capacitação da equipe e desenvolvimento cultural.

Sobre os processos, propõe-se uma reorganização da governança corporativa no tema atendimento ao cliente e um modelo claro de priorização de recursos, tanto dos clientes quanto das suas demandas.

Por fim, é imprescindível utilizar da tecnologia para desenvolver as ferramentas que permitirão a disponibilidade de informação para os clientes e o suporte para a execução dos processos de forma ágil e efetiva.

Figura 8 - Framework do Modelo



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

5.1.1 Clientes

No centro do modelo proposto estão os clientes VLI, afinal será através destes que se busca extrair a geração de valor e um aumento no número de transações correntes. Por se tratar de uma empresa de logística multimodal, a VLI tem clientes dos mais diversos setores, e estes têm a seguinte segmentação interna:

- Agricultura;
- Siderurgia;
- Industrializados.

Importante notar que esses setores têm negócios com características bastante distintas, por consequência, buscam nos fornecedores logísticos propostas de valor igualmente diferentes.

5.1.1.1 Agricultura

Os clientes VLI do segmento agrícola são aqueles que trabalham com a exportação de commodities (soja, milho, açúcar e farelo de soja), os principais são:

- Cargill;
- Bunge;
- ADM;
- Gaviolon;
- COFCO;
- Ammagi;
- Louis Dreyfus.

Esses clientes atuam principalmente como Tradings de grãos (compram o produto no Brasil e os vendem no exterior), eles possuem duas características relevantes:

- O custo logístico é o mais representativo dentro do orçamento de custeio;
- As margens de lucratividade são baixas (normalmente associada unicamente a diferença de preço da compra e venda) e fortemente influenciada pelo mercado externo.

Dessa forma, o principal objetivo desses clientes é o aumento no volume de movimentações para diluição dos custos fixos da sua cadeia logística. Como valor adicional, a previsibilidade de informações é importante para redução de custos marginais nas interfaces entre prestadores de serviços logísticos (pagamento de *demurrage* para navios, estadias de carretas para transportadoras).

5.1.2 Siderurgia

Os clientes VLI do segmento siderúrgico é menos homogêneo que do agronegócio, sendo representado por um grupo focado na exportação de granéis sólidos (manganês, ferro gusa, carvão) e no transporte interno de produtos para indústrias ou industrializados.

Quando falo dos granéis direcionados para a exportação, temos características semelhantes aos do agronegócio e os principais clientes são:

- Viena Siderúrgica S/A;

- Âncora Siderúrgica;
- Kentron;
- Bamin.

Já tratando-se dos clientes que utilizam serviços de transporte interno, os clientes de destaque são:

- Usiminas;
- Arcelor Mittal;
- Gerdau;
- CSN – Companhia Siderúrgica Nacional.

O segundo grupo, por se tratar de um produto com maior valor agregado, tem preocupações e exigências que os distinguem do segmento do agronegócio. São elas:

- Confiabilidade nas entregas: os compromissos de volume firmados pela VLI, quando não atendidos geram prejuízos a toda cadeia produtiva dos clientes. Gerando não somente perda de margem, mas podendo inviabilizar plantas industriais;
- Garantia da qualidade do produto: a manutenção das propriedades dos produtos industrializados é imprescindível, itens danificados geram perda direta de receita e acrescentam um custo na logística reversa.

Dessa forma, esse grupo preza pela assertividade nos volumes programados e pelo cuidado com seus produtos.

5.1.3 Industrializados

Os clientes VLI do segmento industrializados, compreendem principalmente os seguintes produtos: combustíveis líquidos, celulose e fertilizantes. Os clientes de combustíveis e celulose possuem características semelhantes aos de transporte interno da siderurgia, onde a VLI realiza prioritariamente o transporte interno desses produtos e possuem necessidades semelhantes. A celulose é movimentada unicamente para a Suzano e para os combustíveis líquidos, os principais clientes são:

- ALE;
- Ipiranga;
- BR.

Os clientes de fertilizantes têm características do agronegócio – necessidade de grandes volumes para otimização das receitas – e elementos dos produtos da siderurgia – cuidado com a qualidade, em especial devido aos diferentes tipos de produtos que não podem ser misturados. Os principais clientes são:

- FertiGran;
- Yara;
- Mosaic;
- COPI.

5.1.2 Pessoas

A sustentação do modelo proposto passa primeiramente pelas Pessoas, responsáveis pelo contato direto com os clientes. A VLI possui um time comercial que vem sendo reconhecido pela capacidade de negociação e desenvolvimento de novos negócios. Entretanto, o volume de demandas geradas durante a execução dos contratos mostra que essa equipe é insuficiente para satisfazer por completo as necessidades dos clientes.

O modelo propõe que o atendimento ao cliente seja estendido por toda a organização, gerando ações mais efetivas e respostas mais rápidas às dores apontadas. Essa estrapolação de responsabilidades deve ser realizada de forma estruturada e para ser perene, vai ser conduzida por duas frentes de trabalho: cultura e capacitação.

5.1.2.1 Cultura Centrada no Cliente

A VLI é uma empresa com uma cultura forte e vem se transformando nos últimos anos para se adaptar à nova realidade dos negócios e melhor se posicionar no seu setor de atuação. Em 2022, a VLI remodelou sua cultura, buscando preparar a organização para chegar em 2030, em um movimento chamado de Conexão 2030. Dessa forma, hoje a VLI tem os seguintes elementos culturais:

- Propósito: Transformar a Logística do Brasil;
- Visão: Seremos a primeira escolha dos clientes e referência em sustentabilidade na logística brasileira e, impulsionados pela energia das

nossas pessoas, estaremos entre as maiores e mais rentáveis empresas do Brasil até 2030.

Valores:

- Cuidado Genuíno: Praticamos segurança e cultivamos o respeito e o bem-estar de todos.
- Resultados: Entregamos resultados de forma persistente e consistente;
- Clientes: Colocamos o cliente no centro das nossas decisões;
- Atitude Certa: Agimos sempre de forma ética;
- Valor para todos: Criamos e compartilhamos valor por onde passamos;
- Empreender: Inovamos com coragem e simplicidade.

Crenças e Comportamentos: Criamos um ambiente de respeito, confiança e sem melindres: A opinião de todos tem a mesma importância independente de cargo;

Somos valorizados por expor e solucionar problemas. Promovemos soluções ágeis e eficientes com os clientes: Cumprir o prometido gera confiança; O sucesso do nosso cliente habilita o nosso sucesso.

Temos disciplina na rotina e desafiamos o “status quo”: Gestão com disciplina é o caminho para excelência; Resultados excepcionais vêm da ousadia de se desafiar.

É notável que a cultura VLI tem evidente elementos direcionados para a transformação proposta pelo modelo, começando pela Visão (“Seremos a primeira escolha de nossos clientes...”), passando pelos valores (“Colocamos o cliente no centro das nossas decisões”) e fechando com as crenças e comportamentos (“O sucesso do nosso cliente habilita o nosso sucesso”).

Dessa forma, não se faz necessário qualquer proposta de mudança no que já está desenhado, apenas um trabalho de tradução do que já existe, garantindo que todas as áreas - sejam elas comerciais ou não, tendo contato direto ou não com o cliente – se coloquem na posição de protagonista para atender o cliente.

Sendo assim, o modelo propõe:

- Acompanhamento do desdobramento da Cultura VLI para todas as áreas;
- Direcionamento para os líderes reconhecerem de forma diferenciada comportamentos e iniciativas que busquem a satisfação e o valor percebido pelos clientes.

5.1.2.2 Equipe Capacitada

Uma cultura centrada no cliente almeja criar no time o engajamento e o sentimento de dono no atendimento e na busca de soluções para os clientes. Entretanto, sem as ferramentas corretas, esse comprometimento pode não somente ser improdutivo, como danoso para a relação com o cliente.

O modelo propõe que toda a equipe que possui interface direta com o cliente, em especial as áreas operacionais, seja capacitada nos seguintes temas:

- **Negócio do cliente:** desenvolvimento de workshops integrando equipe comercial e operacional VLI e do cliente para os clientes chaves de cada unidade de negócio, abrindo espaço para que o cliente clarifique como os impactos VLI provocam alterações no seu negócio;
- **Atendimento ao cliente:** treinamentos online direcionados para comunicação não violenta e etiqueta corporativa. Permitindo uma equipe empática para escutar as necessidades e apta para tratar de forma polida as diversas situações durante as interações com os clientes;
- **Planejamento Colaborativo:** desenvolvimento de treinamento pela equipe comercial e planejamento específico para cada unidade de negócio direcionado para o desenvolvimento de projetos (pequeno e médio porte) colaborativos entre VLI e clientes.

5.1.3 Processos

Considerando a efetividade das ações propostas para as Pessoas, a VLI terá um time engajado e preparado para atender as necessidades do cliente. Entretanto, faz-se necessário que ela esteja devidamente organizada para otimizar os esforços e garantir maior efetividade desse atendimento.

Um dos grandes desafios das empresas de logística (com a VLI não é diferente) é a comunicação entre as áreas. Esse efeito é provocado em grande parte pela distribuição geográfica do negócio, no caso da VLI com áreas operacionais divididas em 5 corredores logísticos (ativos que passam em 4 regiões do país) e corporativo centralizado em Belo Horizonte.

Outro desafio do setor é a suscetibilidade a impactos por fatores externos, gerando constante instabilidade produtiva e necessidade de reprogramações e ajustes em sistemas.

Existe um esforço constante para estabilização dos processos – não contemplado no escopo desse trabalho – mas é imprescindível um esforço permanente de diálogo com os clientes para gerenciamento dos impactos. Sendo assim, para melhorar a comunicação e o alinhamento com os clientes, o modelo propõe:

- Revisão na governança corporativa do atendimento ao cliente;
- Priorização dos recursos – humanos e financeiros – para solução dos problemas.

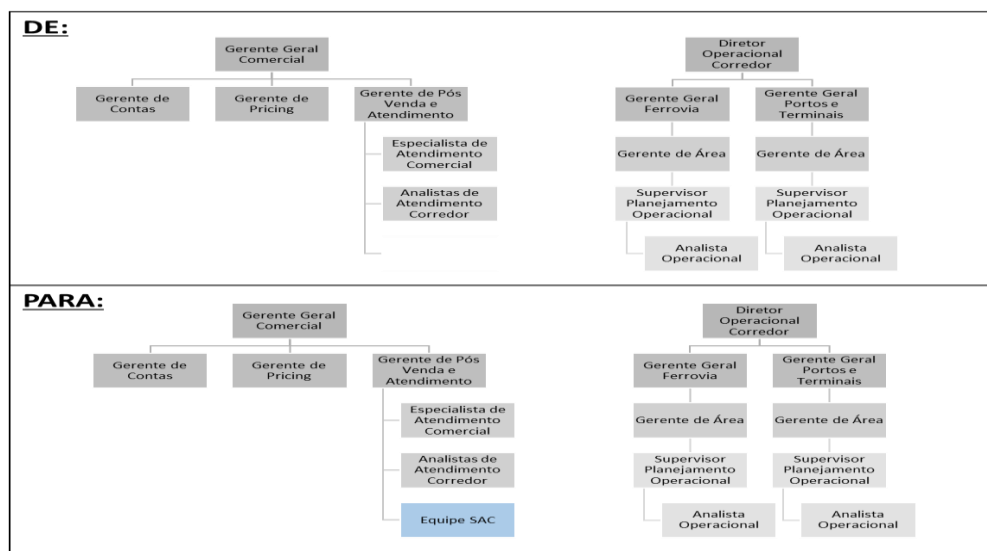
5.1.3.1 Governança Corporativa

A proposta do modelo para a governança corporativa segue a Ideia Conceito – validada com os stakeholders entrevistados – subdividida nos seguintes itens:

- Revisão da estrutura organizacional (Capítulo 4.3.3);
- Gestão das solicitações e Reclamações (Capítulo 4.3.4).

A estrutura organizacional (já detalhada no capítulo supracitado) tem como única alteração efetiva a criação de uma célula de Serviço de Atendimento ao Cliente. Alterações adicionais dizem respeito a um ajuste no escopo de trabalho dos analistas, supervisores e gerentes operacionais. Na figura 09 é apresentada a proposta para a estrutura organizacional (considerando apenas os elementos relevante para o modelo):

Figura 9 - Organograma



Fonte: Elaborado pelos Autores (2022)

A gestão das reclamações, seguirá os fluxogramas e detalhamento expostos na Ideia Conceito:

- Realizar atendimento as solicitações dos clientes;
- Realizar atendimento de solicitações no Comitê do Corredor;
- Realizar atendimento de solicitações no Comitê Executivo.

5.1.3.2 Priorização de Recursos

A proposta do modelo para a priorização de recursos segue a ideia conceito validada com os stakeholders entrevistados – subdividida nos seguintes itens:

- Priorização dos Clientes;
- Avaliação da criticidade das solicitações e reclamações.

Considera-se a matriz de priorização sendo utilizada semestralmente para atualização da segmentação dos clientes quanto a importância, considerando os resultados obtidos pelo resultado do NPS e as alterações dentro dos critérios pré-estabelecidos. Segue qual o direcionamento proposto pelo modelo para cada um dos seguimentos:

- Classe A: atendimento proativo, contatos semanais independentes da ocorrência de reclamações/solicitações;
- Classe B: atendimento reativo, contatos sempre que necessário para resolução das ocorrências;
- Classe C: atendimento reativo, considerando apenas as ocorrências que gerem impacto relevante conforme matriz de criticidade.

A matriz de avaliação da criticidade das solicitações e reclamações deve ser usada na rotina, de forma a direcionar constantemente o nível de urgência a ser direcionado para as ocorrências.

5.1.4 Tecnologias

O terceiro elemento do modelo – a tecnologia – vem para viabilizar a execução dos processos propostos com o efetivo disponível pela VLI. Realizar a gestão das reclamações de forma manual e isolada - controle via planilhas de Excel ou via e-mails – impede uma análise matricial dos problemas e uma gestão efetiva das priorizações.

Além disso, a tratativa desses problemas ocorrendo através de uma troca desordenada de e-mails torna o trabalho desgastante e improdutivo.

As constantes mudanças nas programações decorrentes dos impactos operacionais devem ser constantemente informadas aos clientes. Entretanto, existem casos em que uma interação com o cliente é necessária (impacto VLI gerando problema na cadeia do cliente) e momentos em que apenas um comunicado é suficiente (impacto VLI altera a programação, mas não gera impactos para o cliente).

Sendo assim, visando garantir uma gestão simplificada e efetiva das reclamações, viabilizando a utilização rotineira das matrizes de priorização e governança desenhada nos processos do modelo, propõe-se o desenvolvimento de um Sistema CX Integrado para toda a VLI.

Da mesma forma, para garantir que a comunicação dos problemas para os clientes não requeira energia constante do time VLI, sendo necessário contato apenas em cenários mais relevantes, propõe-se o desenvolvimento de uma plataforma que viabilize a disponibilização de informações On-Time para os clientes.

5.1.4.1 Sistema CX Integrado

O sistema de CX Integrado tem como proposta viabilizar a execução dos processos estabelecidos e estruturar o feedback dos clientes através de indicadores de atendimento. Com foco nos processos, o sistema integrado deverá possuir três interfaces:

- Cliente:
 - Tela para criação de protocolos solicitações, reclamações e elogios;
 - Tela para monitoramento dos protocolos;
 - Tela para feedback da percepção sobre o atendimento.
- Equipe SAC e Comercial:
 - Tela para detalhamento dos protocolos;
 - Tela para monitoramento protocolos abertos;
 - Dashboard com visão geral da empresa;
- Equipe Operacional:
 - Tela para tratativa dos protocolos;
 - Tela para monitoramento dos protocolos;
 - Dashboard com visão da área.

Para ser atrativo para o cliente, o sistema precisa ter uma visão amigável e precisa ser simples, tornando a experiência do usuário leve e ágil.

Para ser atrativo à equipe VLI, o sistema precisa ser automatizado, viabilizando o direcionamento automático dos protocolos para as áreas e a gestão desses conforme os processos definidos no capítulo 6.1.3.1.

Através do banco de dados gerado pelas interações nas telas citadas acima, propõe-se que o sistema colete os seguintes indicadores:

- Aderência a Solução dos Problemas;
- Tempo de Resposta;
- Satisfação no Atendimento.

5.1.4.2 Informações On-time

A disponibilidade de informações online para o cliente tem dois desafios principais: confiabilidade dos dados apurados internamente e viabilidade da disponibilização segura para os clientes.

O primeiro desafio é algo que vem sendo trabalhado de forma sistêmica e enérgica pela VLI. Seguem os elementos que estão sendo tratados e precisam ser concluídos antes da disponibilização das informações para os clientes:

Automação da coleta de dados: implantação de automação nas etapas da cadeia com integração entre os sistemas de Tecnologia da Informação e Tecnologia da Automação, permitindo:

Pesos dos caminhões, trens e navios carregados e descarregados sejam automaticamente lançados nos sistemas através da integração das balanças;

Monitoramento do material rodante com GPS, trazendo informações reais de posição e estimativa de chegada.

Integração entre os sistemas: apesar de ser uma empresa de logística multimodal, os sistemas de controle da VLI eram separados por ativos e vem sendo integrados para permitir uma visão completa da cadeia logística e tratar inconsistências nos inputs de dados.

O segundo desafio é o que está diretamente ligado no modelo proposto e vai ser implantado seguindo as etapas abaixo:

- Aplicação de Business Intelligence (BI) para criação de dashboards personalizados integrados com as bases de dados disponibilizados;

- Criação de *Datalake*, com cópia protegida dos dados necessários para os clientes, permitindo a mitigação de riscos de segurança cibernética;
- Desenvolvimento de programação que sustente a atualização hora a hora do DataLake e dos dashboards que serão disponibilizados.

O produto desse sistema será um portal em que cada cliente terá acesso as informações de volume (em cada ativo) e previsões de chegada dos produtos nos destinos estabelecidos.

5.2 ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA O MODELO

Uma vez que o modelo esteja alinhado com as práticas de mercado e revisado com base na avaliação de stakeholders, tem-se confiança no potencial da proposta para atingir a evolução no relacionamento com o cliente dentro da VLI.

Entretanto, é necessário avaliar internamente se o projeto está condizente com os recursos e direcionamento estratégico da empresa, dessa forma, será avaliado a viabilidade do projeto sob os aspectos: Operacional, Técnico, Estratégico e Econômico.

5.2.1 Viabilidade Operacional

Analisando a viabilidade operacional, verifica-se que dentro da VLI existem os recursos necessários para a execução do projeto, sejam estes materiais, pessoas, equipamentos ou outros.

Quando se avalia o Pilar de Pessoas, a VLI possui uma Universidade Corporativa Própria (Universidade VLI), com um sistema amplamente utilizado pelos funcionários e uma matriz de treinamentos com flexibilidade de atualização. Além disso, a VLI possui bom relacionamento com os clientes, que em diversos momentos já se disponibilizaram para realizar palestras e workshops em parcerias com ela. Dessa forma, entende-se que facilmente as capacitações propostas poderão ser implementadas.

Quando se avalia o Pilar de Processos, a VLI possui um Modelo Gestão próprio bastante alinhado com o que está sendo proposto. Com o incremento único da equipe de SAC, as demais alterações serão organicamente implementadas.

5.2.2 Viabilidade Técnica

Analisando a viabilidade técnica, verifica-se a existência dentro da VLI de conhecimento técnico e as tecnologias necessárias para a exequibilidade do projeto. Quando se analisa os pilares de pessoas e processos, não existem elementos com nível de complexidade técnica relevante, considerando o porte e grau de maturidade da VLI.

Quando se avalia o Pilar de Tecnologia, a VLI possui um grande backlog de demandas relevantes de TI, necessários inclusive para concluir os itens citados no capítulo 5.1.4.2. Dessa forma, entende-se que a implementação deste pilar do modelo deverá ser realizada através da contratação de uma empresa externa. Sendo assim, não existem ressalvas para a implementação do projeto neste item.

5.2.3 Viabilidade Estratégica

Quanto a viabilidade estratégica, constata-se também que o projeto está alinhado com os objetivos estratégicos da VLI. Conforme discutido no capítulo 5.1.2.1, a Visão da VLI direciona e requer dos funcionários que projetos como o proposto sejam desenvolvidos. Os valores, comportamentos e crenças também reforçam essa necessidade.

Dentre os indicadores estratégicos, com acompanhamento plurianual pela diretoria, está o NPS. Indicador que será positivamente afetado pela implementação do projeto. Dessa forma, entende-se que não existem ressalvas para implementação do projeto neste item.

5.2.4 Viabilidade Econômica

Quanto a viabilidade econômica, verifica-se que o projeto tem um potencial de ganho de receita que supera de forma significativa os custos associados. No que diz respeito aos custos do projeto, teremos um CAPEX associado ao desenvolvimento dos sistemas (Informações On Time e Sistema CX Integrado) e um OPEX gerado pelo custo de pessoal com a equipe SAC e a manutenção dos sistemas. O CAPEX será executado nos primeiros seis meses do projeto, conforme apresentado na tabela 09. Quanto ao OPEX, a equipe SAC será contratada desde o início e a manutenção dos sistemas será paga após a entrega dos sistemas, também apresentado na tabela 09.

Quanto a receita esperada com o projeto, além do aumento no número de transações correntes já prevista no objetivo do projeto, estima-se um incremento de receita em decorrência do aumento no preço cobrado por alguns serviços a partir da melhora no atendimento.

Considerou-se como receita advinda do projeto R\$100.000,00 a partir do segundo semestre do projeto, R\$150.000,00 no terceiro semestre e R\$200.000,00 para os meses seguintes, conforme apresentado na tabela 09. Como indicadores financeiros considerados para a análise, considerou-se um custo de oportunidade de 1% ao mês.

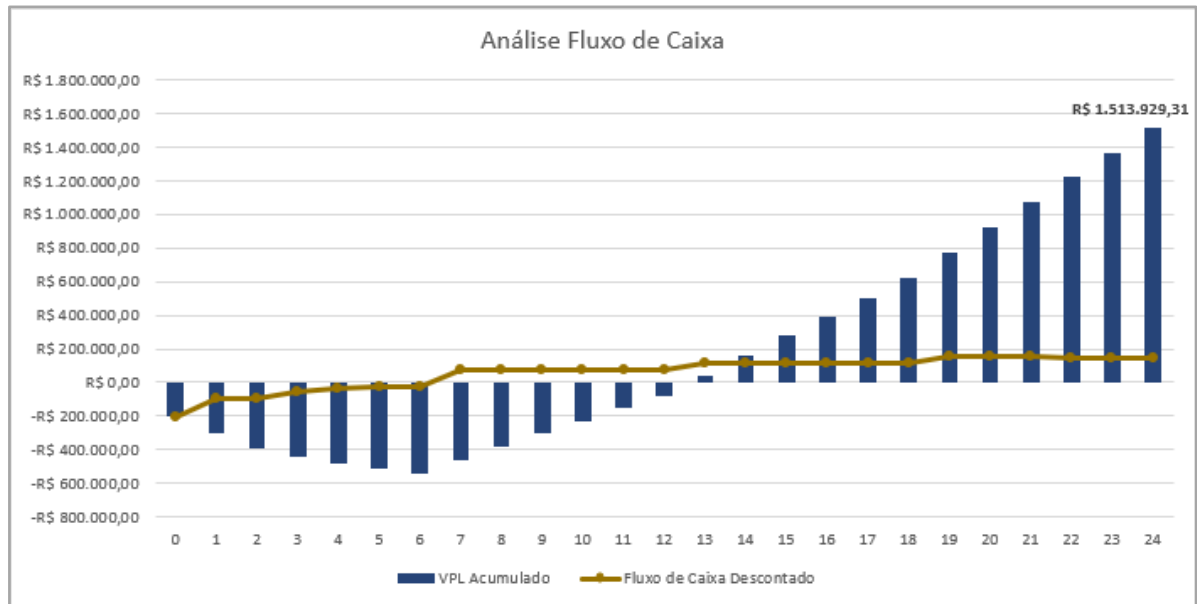
Tabela 9 - Resultados financeiros

	Receitas	CAPEX	OPEX	Custos	Fluxo de Caixa	Fluxo de Caixa Descontado	VPL Acumulado
0	R\$ 0,00	R\$ 195.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 205.000,00	-R\$ 205.000,00	-R\$ 205.000,00	-R\$ 205.000,00
1	R\$ 0,00	R\$ 85.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 95.000,00	-R\$ 95.000,00	-R\$ 94.059,41	-R\$ 299.059,41
2	R\$ 0,00	R\$ 85.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 95.000,00	-R\$ 95.000,00	-R\$ 93.128,12	-R\$ 392.187,53
3	R\$ 0,00	R\$ 45.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 55.000,00	-R\$ 55.000,00	-R\$ 53.382,46	-R\$ 445.569,99
4	R\$ 0,00	R\$ 30.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 40.000,00	-R\$ 40.000,00	-R\$ 38.439,21	-R\$ 484.009,20
5	R\$ 0,00	R\$ 20.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 30.000,00	-R\$ 30.000,00	-R\$ 28.543,97	-R\$ 512.553,17
6	R\$ 0,00	R\$ 20.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 30.000,00	-R\$ 30.000,00	-R\$ 28.261,36	-R\$ 540.814,53
7	R\$ 100.000,00	R\$ 0,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 85.000,00	R\$ 79.281,03	-R\$ 461.533,50
8	R\$ 100.000,00	R\$ 0,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 85.000,00	R\$ 78.496,07	-R\$ 383.037,42
9	R\$ 100.000,00	R\$ 0,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 85.000,00	R\$ 77.718,89	-R\$ 305.318,54
10	R\$ 100.000,00	R\$ 0,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 85.000,00	R\$ 76.949,39	-R\$ 228.369,15
11	R\$ 100.000,00	R\$ 0,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 85.000,00	R\$ 76.187,52	-R\$ 152.181,63
12	R\$ 100.000,00	R\$ 0,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 85.000,00	R\$ 75.433,18	-R\$ 76.748,45
13	R\$ 150.000,00	R\$ 0,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 135.000,00	R\$ 118.619,45	R\$ 41.871,01
14	R\$ 150.000,00	R\$ 0,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 135.000,00	R\$ 117.445,00	R\$ 159.316,01
15	R\$ 150.000,00	R\$ 0,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 135.000,00	R\$ 116.282,18	R\$ 275.598,19
16	R\$ 150.000,00	R\$ 0,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 135.000,00	R\$ 115.130,87	R\$ 390.729,06
17	R\$ 150.000,00	R\$ 0,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 135.000,00	R\$ 113.990,96	R\$ 504.720,02
18	R\$ 150.000,00	R\$ 0,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 135.000,00	R\$ 112.862,34	R\$ 617.582,35
19	R\$ 200.000,00	R\$ 0,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 185.000,00	R\$ 153.131,88	R\$ 770.714,24
20	R\$ 200.000,00	R\$ 0,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 185.000,00	R\$ 151.615,73	R\$ 922.329,97
21	R\$ 200.000,00	R\$ 0,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 185.000,00	R\$ 150.114,58	R\$ 1.072.444,55
22	R\$ 200.000,00	R\$ 0,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 185.000,00	R\$ 148.628,30	R\$ 1.221.072,84
23	R\$ 200.000,00	R\$ 0,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 185.000,00	R\$ 147.156,73	R\$ 1.368.229,58
24	R\$ 200.000,00	R\$ 0,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 185.000,00	R\$ 145.699,73	R\$ 1.513.929,31

Fonte: Elaborado pelos Autores (2022)

Para maior clareza da curva do Fluxo de Caixa do projeto, segue o Gráfico 06:

Gráfico 6 - Análise Fluxo de Caixa



Fonte: Elaborado pelos Autores (2022)

Analisando os dados apresentados pelo gráfico, conseguimos observar que considerando um período de dois anos o projeto tem um Valor Presente Líquido (VPL) de R\$1.513.929,31 e um *payback* de um ano. Sendo assim, constata-se que o projeto é viável economicamente.

5.3 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

Posto que sob os diferentes aspectos o projeto é viável, torna-se necessário definir um Plano de Implantação. A Implantação será conduzida pelo time da Gerência de Pós Venda e Atendimento, tendo como dono do projeto o Especialista de Experiência do Cliente. A área de TI também deverá designar um representante para acompanhamento do desenvolvimento dos sistemas. O plano de implementação do modelo pode ser observado pela figura 10.

Figura 10 - Plano de implementação do Modelo



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Durante os três meses que antecedem o projeto, a equipe responsável pela execução da etapa serão os idealizadores do projeto, estes realizarão reuniões semanais para monitoramento das ações. Na fase de implantação do projeto, o Especialista responsável deverá realizar reuniões semanais de acompanhamento do cronograma e reuniões de trabalho sob demanda com as áreas responsável para destravar eventuais dificuldades.

De forma resumida, espera-se que em doze meses o projeto esteja implantado e funcionando organicamente dentro da VLI.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Considerando a análise do setor, o benchmarking com empresas diversas do mercado, o feedback prévio de stakeholders e a análise de viabilidade apresentada, conclui-se que este trabalho aplicativo é válido e importante para a VLI.

O objetivo proposto de promover a geração de valor e volume de transações correntes, através da evolução da gestão do relacionamento ao cliente na VLI, tem potencial para ser atingido ao término do período de implantação de um ano. Os pilares propostos (Pessoas, Processos e Tecnologias) se complementam de forma clara, para dar mais agilidade e eficiência para o atendimento ao cliente, gerando maior satisfação e fidelidade.

Pode-se considerar inclusive a possibilidade de ganhos incrementais como: aumento de preço do serviço ofertado, criação de novos projetos e negócios, parceria com fornecedores e comunidades, entre outros.

Importante salientar que a gestão do atendimento ao cliente é um tema dinâmico, que se adequa as mudanças do setor, do mercado e das tecnologias. Dessa forma, a VLI precisa continuar investindo em novos projetos para continuar competitiva e ser, como proposto pela Visão da própria empresa, “A primeira escolha dos” seus clientes.

Como principais limitações do estudo, considera-se o fato do modelo final não ter sido testado. A realização de um MVP (Mínimo Produto Viável) para simular a utilização de um modelo simplificado trataria novos insights para potencializar os resultados objetivados pelo trabalho.

Por fim, tem-se como aprendizados para o grupo a percepção da relevância do alinhamento organizacional para o cliente (considerando as áreas com interface direta ou não com eles), bem como a necessidade de captar a percepção real do valor gerado para o cliente, através da gestão do atendimento, para potencializar efetivamente o número de transações nas empresas.

REFERÊNCIAS

- AEVO. **Como a geração de valor pode ser o diferencial das empresas**. Disponível em: <<https://www.iebschool.com/pt-br/blog/empreendedores-e-gestao-empresarial/geracao-de-valor-diferencial-empresas/>>. Acesso em: 30 out 2022.
- ARAÚJO, P. T. M., & Távora Júnior, J. L. **Análise de viabilidade econômico/financeiro de implantação de projetos de inovação tecnológica**. In Anais do XVIII Conic e II Coniti. Pernambuco: Universidade Federal de Pernambuco. Centro de Tecnologia e Geociências, 2010.
- ARAÚJO, Risolene Alves de Macena; CORREA, Thamirys de Sousa; CÂMARA, Renata Paes de Barros. **Influência da Inovação Ambiental na Sustentabilidade Corporativa em Companhias Latino-Americanas**. Organ. Soc., V, 29,n. 101, p. 303-328, 2022.
- AUER, B. R.; SCHUHMACHER, F. **Do socially (ir)responsible investments pay? New evidence from international ESG data**. The Quarterly Review of Economics and Finance, v. 59, n. 1, p. 51–62, 2016.
- BERRY, L. L. **Relationship Marketing of Services: perspectives from 1983 and 2000**. Journal of Relationship Marketing, Binghamton, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.
- BEZERRA DA SILVA, Mozart. **Planejamento Financeiro para o Setor da Construção Civil**. Texto técnico 19. São Paulo, EPUSP, 2009.
- BOLTON, R. N. **A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction**. Marketing Science, v. 17, n. 1, p. 45-65, 1998.
- BRANSKI, Regina Meyer; FRANCO, Raul Arellano Caldeira; LIMA Jr., Orlando Fontes. **Metodologia de Estudo de Casos Aplicada à Logística. Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transporte (LALT)**. Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo (FEC). XXIV ANPET: Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes. dez.2010. Salvador/Bahia.
- BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **As decisões de investimentos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CODA, Renato calhau; CASTRO, Gustavo Henrique Carvalho. **Marketing *business-to-business*: análise da produção científica brasileira de 2008 a 2018**. ERA, São Paulo, v. 59, n. 4, p. 258-270, 2019.
- CORRÊA, Leonardo Alves. **Quando o clima esquentava e a crítica esfria**. Revista Ecologia Integral, v. 3, n. 36, 2004.
- COSTA, Edwaldo; FERREZIN, Nataly Bueno. **ESG (environmental, social and corporate governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas**. Revista ALTERJ, v. 11, n. 2, p. 79-95, 2021.

DEMO, Gisela; et al. **Marketing de relacionamento no mercado consumidor: perfil da produção científica e agenda de pesquisa.** Future Studies Research Journal, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 179–202, 2021.

DEMO, Gisela; ROZZETT, Kesia; FOGAÇA, Natasha; SOUZA, Taila. **Desenvolvimento e Validação de Uma Escala de Relacionamento Com Clientes de Companhias Aéreas.** REVISTA Brasileira de Gestão de Negócios, Brasília, 2018.

DEMO, Gisela; ROZZETT, Kesia; FOGAÇA, Natasha; SOUZA, Taila. **Desenvolvimento e Validação de Uma Escala de Relacionamento Com Clientes de Companhias Aéreas.** REVISTA Brasileira de Gestão de Negócios, Brasília, 2018.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa.** Rio de Janeiro:Elsevier,2005.

FERNANDES, A. **Impacto do Planejamento Estratégico na Eficácia Organizacional das Instituições Portuguesas de Ensino Superior Agrário.** 2006. 239f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro.

FINNERTY, John D; TRIESCHMANN, Carlos Henrique (Tradução de). **Project Finance: Engenharia Financeira Baseada em Ativos.** Rio de Janeiro: Qualitymark,1999.

FREZATTI, Fábio. **Gestão da viabilidade econômico-financeira dos projetos de investimento.** São Paulo: Atlas, 2008.

GARCIA, A. S.; ORSATO, R.; SILVA, W. Mendes. **O desempenho ESG- Environmental, Social and Governance em diferentes ambientes institucionais.** International workshop Advances in Cleaner Production, São Paulo, v. 24, n. 26, p. 1-11, 2017.

GARRÁN, Felipe. **Taxa Mínima de Atratividade (TMA).** Disponível em: <<https://www.mundofinanceiro.com.br/10-things-you-can-learn-about-fashion-from-walruses/>>. Acesso em: 06 jun. 2022.

GARRISSON, Ray H.; NOREEN, Eric W. **Contabilidade Gerencial.**9. ed. Rio de Janeiro: LTC,2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** 10.ed. São Paulo: Pearson, 2004.

GRAY, C. F.; LARSON, E. W. **Gerenciamento de Projetos o processo.** 4. ed.São Paulo: McGraw Hill, 2009.

GRÖNROOS, C. **From marketing mix to relationship marketing.** Management

Decision, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

GUMMESSON, E. **From relationship marketing to total relationship marketing and beyond.** Journal of Services Marketing, v. 31, n. 1, p. 16–19, 2017.

GUMMESSON, E. **Total relationship marketing - rethinking marketing management: from 4Ps to 30Rs.** Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.

GUMMESSON, E. **Total relationship marketing** (3rd ed.). Oxford, UK: Elsevier: Butterworth-Heinemann, 2008.

HAKANSSON, H., & SNEHOTA, I. **Developing relationships in business networks London,** UK: Routledge, 1995.

HIRSCHFELD, Henrique. **Engenharia econômica e análise de custos.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária.**8.ed. São Paulo: Editora Atlas,2010.

HUNT, S. D., ARNETT, D. B., & Madhavaram, S. (2006). **The explanatory foundations of relationship marketing theory.** Journal of Business Industrial Marketing, 21(2), 72-87.

HURTADO, Sulamita Alencar Ramos. **Gestão de relacionamento b2b na indústria automotiva – como alcançar desempenho superior através de confiança e comprometimento.** 2018. 82f. Artigo (MBA em Gestão Estratégica) – Universidade Federal do Paraná, Paraná.

IEV. **Relacionamento com o Cliente: conceito e como aplicar.** Disponível em: <https://iev.com.br/conteudo/atendimento-cliente/gestao-de-relacionamento-com-o-cliente-conceito/> Acesso em: 19 maio 2022

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: as melhores práticas.** 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. Tradução: Sônia Midori Yamamoto. **Administração de marketing.** 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 12.ed. São Paulo: Pearson, 2007.

KOTLER, Phillip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2005.

KOTLER, Phillip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2005.

KOTLER, Phillip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

LARENTIS, Fabiano; ANTONELLO, Claudia Simone; SLONGO, Luiz Antônio. **Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional**. REVISTA Brasileira de Gestão de Negócios., São Paulo, v. 20, n. 1, p. 37-56, 2018.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LINHARES, Heloíza da Câmara. **Análise do desempenho financeiro de investimentos ESG nos países emergentes e desenvolvidos**. 2017. 44f. Monografia (Curso de Ciências Contábeis e Atuariais) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília, Brasília.

MACHADO, Clayton. **Marketing de relacionamento como um fator-chave para sucesso no setor de telecomunicações**. 2019. 67f. Monografia (Curso de Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MANOSSO, Thayane; et al. **Efeito da Similaridade de Valores Pessoais no Valor do Relacionamento B2B**. BBR, v.1, n.1, p. 278-296, 2021.

MAZON, Cassiano; ISSA, Rafael Hamze. **Adoção e implementação das práticas ESG pelas empresas estatais**. Cadernos da Escola Paulista de Contas Públicas, v. 1, n. 2, p. 35-52, 2021.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MCKENNA, R. **Relationship of Marketing (traduzido). Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MONTEIRO, Guilherme Fowler; et al. **ESG: disentangling the governance pillar**. RAUSP, v. 56, n. 4, p. 482-487, 2021.

NEVES, Eduardo Borba; DOMINGUES, Clayton Amaral (Orgs.). **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Rio de Janeiro: EB/CEP, 2007.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Catalão: Universidade Federal de Goiás, 2011.

PALMATIER, R. W. (2008). **Relationship marketing** Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de Freitas. **Metodologia do Trabalho Científico (recurso eletrônico) métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.ed Novo Hamburgo FEEVALE, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK). São Paulo: PMI, 2017.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1980.

SAMANEZ, Carlos Patricio. **Engenharia econômica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SARMENTO, Spalenza André; RONCHI, Andreão Felipe; PELISSARI, Anderson Soncini. **Satisfação em relacionamento B2B: investigação da reciprocidade na relação entre médicos e planos de saúde no Espírito Santo**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v. 10, n. 4, p. 632-651, 2017.

SOUZA NETO, J.A; MARTINS, H.C. **Finanças e governança corporativa: práticas e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Decisões Financeiras e Análise de Investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, Bruna; BREMGARTNER, Vitor. **Evolução das modalidades B2B e B2C em e-business no Brasil**. Conausm, v. 1, n. 1, p. 1-9, 2016.

TARAS, André Krzyk; VICHINHESKI, Bruno. **Modelagem de uma ferramenta para geração automática de e-commerce B2B e B2C usando DDD**. 2016. 95f. Monografia (Curso de Ciência da Computação) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2005.

TEIXEIRA, Nathalia Aldeia. **Educação Wella Professionals: A Comunicação no Marketing B2B como ferramenta para a fidelização de Clientes**. 2015. 123f. Monografia (Curso de Comunicação Social) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

TURNER; MÜLLER(2002) apud MOURA, Luiz Otávio Borges de, **Introdução à Gestão de Projetos**. ENAP, 2014. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1901>. Acesso em: 06 jun.2022.

VARGAS, R. **Gerenciamento de projetos – Estabelecendo diferenciais competitivos**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VAVRA, Terry G. **Aftermarketing (traduzido). Marketing de relacionamento: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento.** São Paulo: Atlas, 1993.

VERAS, M. **Gestão Dinâmica de Projetos.** Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

WINER, S. R. **Marketing management Upper Saddle River,** NJ: Prentice Hall, 1999.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: planejamento, elaboração e análise.** São Paulo: Atlas, 2007.

YAMASHITA, Sandra Sayuri; GOUVÊA, Maria Aparecida. **Marketing de relacionamento: importância e implicações no mercado consumidor.** REVISTA de Administração Mackenzie, São Paulo, 2020.

ZAGO, Camila A.; SILVA, Vania M. Durski; COELHO, Leandro C. et al. **Benchmarking: uma perspectiva de avaliação de desempenho logístico.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET, 2006.