

# MODELO LOGÍSTICO INTEGRADO DE ATENDIMENTO A CLIENTES. UM ESTUDO DA COMPANHIA SIDERÚRGICA BELGO MINEIRA.

William Barbosa Pantuza<sup>1</sup>

**Resumo:** Este artigo aborda uma proposta de um modelo logístico integrado de atendimento a clientes desenvolvido na Planta de São Paulo da Companhia Siderúrgica Belgo Mineira, podendo, este, ser aplicável e estendido ao setor de siderurgia. Ele busca a obtenção de um diferencial competitivo sustentável, através da satisfação contínua dos clientes, da proximidade com o mercado e da excelência dos resultados, a partir da otimização da integração e eficiência dos processos principais e de apoio da empresa. É implantado em três etapas: arrumando a casa (responsabilidades, funções, resultados esperados e plano de treinamento por colaborador de cada processo); interação entre os processos (processos integrados e sinérgicos); e gestão de todo o processo (controle e retroalimentação). Dentre os resultados alcançados podemos destacar: formação de uma equipe integrada, sinérgica, com posturas de ações voltadas para o relacionamento com os clientes; a implantação de um processo de comunicação direta, eficiente e rápida em toda a cadeia de suprimentos; e, conseqüentemente, a implantação de um eficiente sistema de gestão do processo de atendimento a clientes. Com isto, o modelo torna totalmente integradas as ações da empresa junto às necessidades de mercado, ou seja, entendendo e atendendo às necessidades dos clientes de forma contínua, personalizada e diferenciada.

**Palavras-chave:** modelo logístico; integração; atendimento a clientes.

---

<sup>1</sup> XXIII Seminário de Logística – Internacional – 16 a 18 de Junho de 2004 – Belo Horizonte (MG)  
Gerente de Produção da Planta de São Paulo – São Paulo (SP)  
Companhia Siderúrgica Belgo Mineira

## Introdução

“Escolher o modelo logístico e mais adequado para sua estratégia de negócios é uma competência que diferencia uma empresa de uma concorrência”.

Carlos Souza (1998)

O modelo foi desenvolvido e implantado na Planta de São Paulo da Companhia Siderúrgica Belgo Mineira, tendo como estratégia operacional e gerencial a integração e o relacionamento entre as diversas partes de toda a cadeia, permitindo, desta feita, alcançar um eficiente sistema de gestão do processo de atendimento a clientes.

### Modelo logístico integrado de atendimento a clientes para o setor de siderurgia

O modelo logístico integrado de atendimento a clientes desenvolvido é uma espécie de central de informações, formado por uma estrutura integrada, compreendendo 5 processos-chave: atendimento externo ao cliente, planejamento da capacidade de atendimento, produção, armazenagem e movimentação, e distribuição.

Estes processos-chave estão suportados, também de forma integrada, por quatro processos de apoio que funcionam como quatro grandes pilares: estrutura organizacional, recursos humanos, qualidade e tecnologia da informação.

O modelo logístico integrado de atendimento a clientes é representado pela Figura 1.

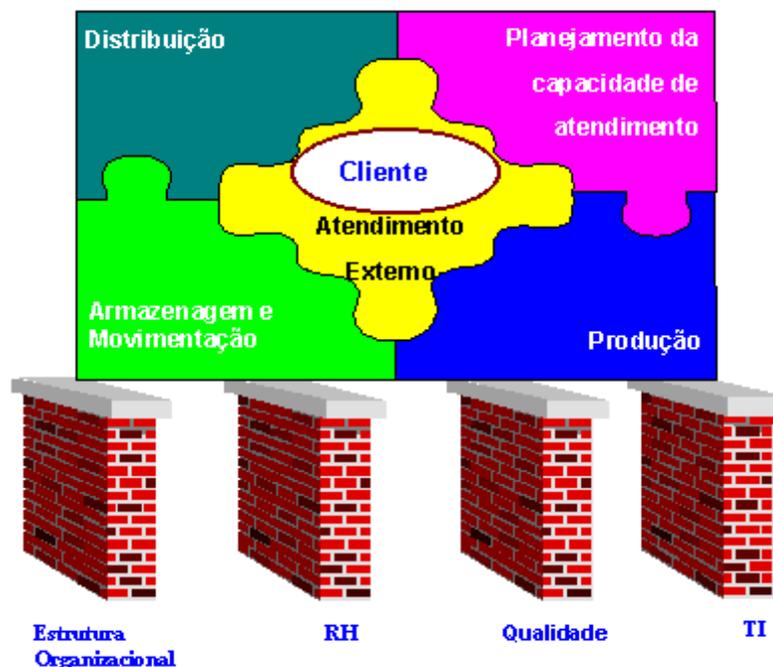


Figura 1 - Modelo logístico integrado de atendimento a clientes para o setor de siderurgia

Fonte: Dados primários (2003).

## **1) Processos de apoio: os quatro grandes pilares**

### *a) Estrutura organizacional*

O apoio deste pilar garante a integração da empresa, através da implantação de um modelo de gestão orientada para o processo. O processo escolhido não poderá ser outro que não o “Processo de Atendimento a Clientes”. Desta feita, todos os planejamentos e esforços feitos entre as diversas funções que venham a compor a cadeia de valores desta empresa devem andar sinergicamente em direção ao entendimento e atendimento às necessidades dos clientes. Para isto é fundamental, conforme Johansson et al. (1995), que todos trabalhem com o espírito de equipes multifuncionais, entendendo o valor que cada um adiciona ao negócio e nunca perdendo de vista que o objetivo principal é produzir um serviço ou produto que o mercado perceba como sendo o melhor.

É fundamental, também, a definição de uma estrutura organizacional voltada para o gerenciamento e a sustentação do processo de atendimento ao cliente.

As palavras-chave em questão são **INTEGRAÇÃO** e **PROCESSO**.

### *b) Recursos humanos*

O apoio da área de recursos humanos é fundamental para a implantação de dois mecanismos que criam grandes fatores motivacionais em uma equipe: implantar um sistema de comunicação contínuo, rápido e atualizado, para manter toda a equipe informada sobre os principais fatos relevantes ligados ao processo de atendimento ao cliente; e coordenar a elaboração e execução de plano de treinamento para capacitação e atualização, tanto técnica quanto comportamental, de todos os colaboradores, nos diversos conceitos e ferramentas necessárias ao bom desempenho do processo de atendimento ao cliente.

As palavras-chave em questão são **COMUNICAÇÃO**, **TREINAMENTO**, **EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE** e **LIDERANÇA**.

### *c) Qualidade*

O apoio do processo de qualidade é fundamental para garantir que o modelo logístico de atendimento a clientes esteja em consonância com os valores, crenças, princípios e cultura da empresa. Dessa forma, é importante garantir que o modelo esteja aderente à política de qualidade das empresas, bem como prever a aplicação de ferramentas da qualidade total, voltadas para a padronização, gerenciamento e melhoria contínua dos processos.

As palavras-chave em questão são **PADRONIZAÇÃO**, **GERENCIAMENTO** e **MELHORIA CONTÍNUA**.

### *d) Tecnologia da informação*

Este pilar é fundamental para o desenvolvimento e implantação de um modelo logístico integrado de atendimento a clientes para o setor de siderurgia. A sua concepção e estrutura vai propiciar vantagens competitivas sustentáveis através da qualidade, disponibilidade e rapidez das informações ligadas a um processo tão complexo quanto o de atendimento a clientes. A solução empregada deve permitir a conexão com clientes e fornecedores, agilizando todos os processos existentes em toda a cadeia de suprimento da organização (SCM, CRM e ERP).

É importante destacar que os recursos voltados a TI (*hardware e software*) devem ser recuperáveis, possuindo servidor com backup, com sistemas de segurança lógica e determinação rígida de níveis de acesso e permissões.

As palavras-chave em questão são INFORMAÇÃO, CONFIABILIDADE, RAPIDEZ e SEGURANÇA.

## 2) Os processos-chave

O modelo proposto tem visão sistêmica e convergente. Na visão sistêmica verifica-se que todos os processos devem funcionar sinergicamente e de forma padronizada, sustentando o processo de atendimento ao cliente. Na visão convergente todos os processos são direcionados para um único ponto, que é o atendimento ao cliente.

O modelo é implantado em três etapas: arrumando a casa; interação entre os processos; e gestão do processo de atendimento ao cliente.

### 2.1) Arrumando a casa

“Construa bem construído, senão você não vai conseguir manter”.

*Kedma Nascimento (2003)*

No que diz respeito a *arrumando a casa*, a grande ênfase que deve ser dada é fazer com que cada colaborador saiba qual é o seu papel dentro da estrutura organizacional do processo de atendimento ao cliente, ou seja, quais atividades estarão sob a sua responsabilidade, que resultados se esperam dele, as formas de alcançá-los e como serão medidos.

Sendo assim, devem ser definidas as responsabilidades, funções e itens de controle de cada processo, bem como um plano de treinamento para a capacitação de todos os colaboradores da organização envolvidos no processo de atendimento ao cliente.

#### a) Processo de atendimento externo

O processo de atendimento externo deve ter a responsabilidade de ser o representante legítimo dos interesses dos clientes dentro da empresa. Ele deve ter contato, o mais próximo possível, com os clientes, seja através de contatos diretos do dia a dia, visitas, pesquisas periódicas de satisfação dos clientes, ou por outros meios que melhor convierem. Ele, além de interagir com todos os demais processos que compõem o modelo de atendimento a clientes, deve se reportar diretamente ao gerente do processo de atendimento ao cliente, dando total ciência dos principais problemas que têm comprometido o atendimento aos clientes.

O plano de treinamento proposto ao processo de atendimento externo deve abranger:

- conceitos de logística integrada;
- foco no/do cliente;
- melhoria no atendimento ao cliente;
- marketing de relacionamento;
- módulos específicos dos sistemas de informações usados como suporte, inclusive aqueles usados para a execução, acompanhamento e controle dos cinco processos-chave; e
- procedimentos operacionais específicos.

### *b) Processo de planejamento da capacidade de atendimento*

A responsabilidade definida para o processo de planejamento da capacidade de atendimento é maximizar o atendimento aos clientes a partir da otimização dos planos de produção, suportado por uma política bem definida de previsão de demanda e estoques, bem como de planos de transferência de insumos e distribuição de produtos. Pode-se dizer que a inteligência operacional para o cumprimento das metas de produção e expedição, e conseqüentemente, do atendimento aos clientes, se concentra nesse processo. Se seu trabalho for inconsistente ou ineficiente, certamente todo o ciclo de atendimento estará comprometido.

O plano de treinamento indicado para o processo de planejamento da capacidade de atendimento, deve abranger:

- conceitos de logística integrada;
- foco no/do cliente;
- melhorias no atendimento ao cliente;
- marketing de relacionamento;
- técnicas de PCP;
- gestão de estoques;
- módulos específicos dos sistemas de informações usados como suporte, inclusive aqueles usados para a execução, acompanhamento e controle dos cinco processos-chave; e
- procedimentos operacionais específicos.

### *c) Processo de produção*

No modelo logístico integrado proposto considera-se o processo de produção como uma peça fundamental.

É necessário que o modelo logístico integrado de atendimento a clientes utilize recursos de TI para o desenvolvimento e implantação de um sistema de chão de fábrica, voltado para cada negócio da empresa, levando em conta sua especificidade.

Um cuidado que deve ser tomado é a garantia da existência de interfaces especialmente construídas para garantir a total segurança e qualidade das informações transitadas.

Como um recurso para garantir a integração, qualidade e segurança, podem ser utilizadas estações de trabalho, colocadas em locais estratégicos ao longo da fábrica, com leitores ópticos e apontamento da produção *on-line*.

O plano de treinamento que deve ser aplicado dentro do processo de produção, deve abranger:

- conceitos de logística integrada;
- foco no/do cliente;
- melhoria no atendimento ao cliente;
- módulos específicos dos sistemas de informações usados como suporte, inclusive, aqueles usados para a execução, acompanhamento e controle dos cinco processos-chave; e
- treinamentos específicos para produção.

#### *d) Processo de armazenagem e movimentação*

A responsabilidade do processo de armazenagem e movimentação é receber, movimentar, armazenar e carregar produtos, conforme previsto, garantindo a qualidade e preservação dos mesmos.

O plano de treinamento indicado para o processo de armazenagem e movimentação, deve abranger:

- conceitos de logística integrada;
- foco no/do cliente;
- melhorias no atendimento ao cliente;
- marketing de relacionamento;
- técnicas de armazenagem e movimentação;
- operação com pontes rolantes;
- módulos específicos dos sistemas de informações usados como suporte, inclusive aqueles usados para a execução, acompanhamento e controle dos cinco processos-chave;
- procedimentos operacionais específicos.

#### *e) Processo de distribuição*

A responsabilidade definida para o processo de distribuição é a maximização do atendimento ao cliente através da programação das cargas, conforme roteiros e datas de entrega das ordens de venda, prover os transportes adequados, através da gestão das transportadoras, realizar o faturamento dos transportes carregados, monitorando, posteriormente, a entrega dos produtos até sua chegada, buscando, assim, a garantia da satisfação dos clientes.

O plano de treinamento previsto para o processo de distribuição, deve abranger:

- conceitos de logística integrada;
- foco no/do cliente;
- melhoria no atendimento ao cliente;
- marketing de relacionamento;
- custos logísticos;
- módulos específicos dos sistemas de informações usados como suporte, inclusive aqueles usados para a execução, acompanhamento e controle dos cinco processos chave; e
- procedimentos operacionais específicos.

## **2.2) Interação entre os processos**

“Para alcançar ao máximo os benefícios estratégicos da logística, a totalidade de todas as suas atividades funcionais como armazenagem, movimentação, transporte, dentre outras, precisa ser realizada com uma visão integral do sistema logístico, pois a excelência de cada aspecto funcional somente é relevante quando vista em termos de sua contribuição para a melhoria total do sistema”.

*Bowersox e Closs (2001)*

No desenvolvimento do modelo logístico integrado de atendimento a clientes, após a definição de responsabilidades e funções de cada processo, bem como do plano de treinamento proposto, deve ser dada ênfase à interação entre os processos, visando garantir a integração e a sinergia de todos em direção ao grande

objetivo, que é a conquista de vantagem competitiva sustentável, através do contínuo atendimento às necessidades de nossos clientes.

#### *a) Interação atendimento externo versus clientes*

Como já definido anteriormente, a grande responsabilidade do atendimento externo é de ser o representante legítimo dos interesses dos clientes dentro da empresa. Ele tem contato, o mais próximo possível, com os clientes, seja através de contatos diretos do dia a dia, visitas, pesquisas periódicas de satisfação dos clientes ou por outros meios que melhor convierem. Com isto, a interação com os clientes deve ser de alta intensidade, buscando sempre criar uma relação de confiança mútua.

Outro ponto a ser destacado é que o atendimento externo, por estar interagindo com todos os processos, tem todas as informações necessárias e demandadas dentro do processo de atendimento ao cliente. Isto permitirá que os contatos atendimento externo – clientes sejam rápidos, com informações confiáveis e claras.

#### *b) Interação atendimento externo versus planejamento da capacidade de atendimento*

As atividades importantes da interação atendimento externo e planejamento da capacidade de atendimento são:

- a primeira e fundamental atividade é a de se definir qual será a estratégia de resposta à demanda (MTS ou MTO) para todos os produtos acabados e componentes comercializados no âmbito da empresa;
- atendimento às prioridades dos clientes, principalmente para os casos de antecipação de uma ordem de venda; e
- manter o atendimento externo com informações a tempo e hora quando determinado programa de produção ou transferência de insumos vier a comprometer o atendimento de uma ordem de venda. Neste caso, imediatamente, o atendimento externo deverá tomar todas as providências de comunicação ao cliente e/ou área comercial.

#### *c) Interação atendimento externo versus produção*

A importância desta interação está na velocidade da informação quando ocorre um não cumprimento de alguma ordem de produção, e na definição de qual é o impacto perante ao cliente. Neste momento, a produção deverá informar uma nova data de atendimento. Outra atividade fundamental está na solução das reclamações dos clientes pertinentes à qualidade do produto.

#### *d) Interação atendimento externo versus armazenagem e movimentação*

Três produtos são oriundos da interação entre o atendimento externo e armazenagem e movimentação:

- qualidade da conservação do produto;
- qualidade dos inventários; e
- solução das reclamações de clientes pertinentes à qualidade de serviços ligados a problemas gerados pelas atividades de armazenagem, movimentação e carregamento.

#### *e) Interação atendimento externo versus distribuição*

Dentro do modelo proposto, o atendimento externo tem interações diretas com todos os processos que compõem o Processo de Atendimento ao Cliente. No entanto, é justamente a interação com o Processo de Distribuição que exige maior criticidade. Isto se deve pela existência de inúmeras variáveis externas à empresa que, por vezes, dificultam um maior grau de previsibilidade do processo de distribuição, podendo comprometer a entrega das cargas. Os problemas são específicos para as empresas. Genericamente, pode-se citar: falta de caminhões; riscos de greve de motoristas e bloqueio de estradas; qualidade das estradas; acidentes e incidentes na estrada; sazonalidade no transporte (escoamento de safras); qualidade do atendimento prestado pelo motorista quando do descarregamento, principalmente no relacionamento com os clientes; avarias, adernamento e roubo de cargas; produtos entregues em desacordo ou trocados (passível de ocorrência quando o mesmo veículo tem produtos de diversos clientes); dentre outras.

Em função disto, essa interação tem como principais atividades:

- monitorar, sistematicamente, a ocorrência de qualquer destas variáveis acima citadas, visando minimizar, quando de sua ocorrência, o impacto na entrega dos produtos aos clientes. Para isto, deverá ser criado um fluxo de informações, envolvendo os *stakeholders*, tais como: transportadoras, caminhoneiros, fornecedores, clientes. Para tal, pode-se usar Internet, Extranet, Intranet ou outro meio de comunicação;
- criar, internamente, programas para a fidelização de transportadores (operadores logísticos); e
- solução das reclamações de clientes relativas à qualidade de serviços ligados a problemas gerados durante o processo de distribuição.

#### *f) Interação planejamento da capacidade de atendimento versus produção*

As interações entre os processos de planejamento da capacidade de atendimento e de produção são necessárias para melhorar a qualidade do sequenciamento das ordens de produção.

#### *g) Interface planejamento da capacidade de atendimento versus armazenagem e movimentação*

Todas as vezes em que se fizer um sequenciamento e, principalmente, mudanças no sequenciamento das ordens de produção ou das ordens de transferência, é importante que o processo de armazenagem e movimentação seja informado imediatamente, dando a este condições para que haja um melhor planejamento da agenda de recebimento, com definição de locais de armazenagem e minimização dos tempos de permanência dos transportes.

#### *h) Interação planejamento da capacidade de atendimento versus distribuição*

A importância desta interação está na garantia de disponibilidade de produtos, como forma de eliminar os constantes retrabalhos feitos na composição de cargas para atendimento às ordens de vendas de clientes e, por conseqüência, contribuir para a redução do tempo de permanência dos transportes.

### *i) Interação produção versus armazenagem e movimentação*

O processo de armazenagem e movimentação é responsável pelas operações de movimentação interna de materiais e pelo abastecimento ou retirada de produção das máquinas. Desta forma, esta interação é fundamental para o melhor planejamento da armazenagem e movimentação dos produtos a serem utilizados pela produção. Para que exista uma melhor interação é importante a delimitação das áreas físicas de responsabilidade da produção e da armazenagem e movimentação.

### *j) Interação armazenagem e movimentação versus distribuição*

A interação entre estes dois processos é fundamental para o processo de entrega dos produtos aos clientes, através do relacionamento direto entre o planejador de carga (distribuição), o coordenador das operadoras logísticas (transportadoras) e o supervisor logístico (armazenagem e movimentação). Dentro deste contexto, dois mecanismos podem ser destacados: a montagem e roteirização dos transportes deve ser feita a duas mãos (empresa – operador logístico); e a separação e preparação de cargas deve anteceder à apresentação dos transportes.

### *k) Interação processo de distribuição versus cliente*

A interação entre o processo de distribuição e os clientes se dará no acompanhamento entre a saída do produto da empresa e a garantia de entrega ao cliente no prazo previsto de deslocamento empresa – cliente.

## **2.3) Gestão do processo de atendimento ao cliente**

“Quem não controla, não gerencia”.  
Vicente Falconi Campos(1994)

Para o desenvolvimento do sistema de gestão do processo de atendimento ao cliente dois aspectos devem ser abordados:

### *a) Sistema de informações gerenciais do processo de atendimento ao cliente*

O desenvolvimento e implantação de um SIG deverão abranger as seguintes etapas: a) definir, junto a cada processo, as informações e pontos de controle necessários para a gestão dos mesmos; b) definir a forma de apresentação de cada informação, bem como a sua fonte de origem e forma de controle; c)treinar os colaboradores; e d) desenvolver e validar o sistema e suas saídas.

### *b) Rotina diária de análise do processo de atendimento ao cliente*

É recomendada a implantação de uma rotina diária de análise da performance do processo de atendimento ao cliente, dependendo da característica da empresa, sob a responsabilidade da coordenação de atendimento externo e com a participação dos representantes de todos os demais processos.

Assim, o próximo capítulo contém a aplicação do modelo logístico integrado de atendimento a clientes na Planta de São Paulo. As informações disponibilizadas tornam-se ferramentas necessárias à compreensão dos fatores influenciadores e motivadores das estratégias implementadas pela empresa para a busca da manutenção de sua vantagem competitiva.

## Aplicação e verificação dos resultados

Após a implantação do modelo, os resultados foram aparecendo gradativamente. Os conceitos e mecanismos utilizados foram se ajustando e se firmando dentro de uma filosofia de relacionamento com os clientes, com vistas à obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

Cabe, aqui, ressaltar a importância do plano de treinamento realizado, bem como da realização de reunião diária de gestão do processo de atendimento ao cliente, sendo que esta se transformou na principal reunião da Planta de São Paulo. A sua realização, de forma sistêmica e diária, possibilitou ser esta a principal fonte de retroalimentação de todo o processo, garantindo, assim, o cumprimento das diretrizes estratégicas e fazendo com que todos caminhem, de forma sinérgica e bem integrada, em busca da satisfação total dos clientes.

Na tabela 1 são apresentados os resultados alcançados junto aos principais indicadores de performance do processo de atendimento a clientes da Planta de São Paulo.

INDICADOR	RESULTADO			META CORPORATIVA
	JUL/2002	MAI/2003	INCREMENTO	
EFICIÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE	66,00%	99,03%	50,05%	95% (MÍN)
EFICIÊNCIA NO ATENDIMENTO À PROGRAMAÇÃO DE PRODUÇÃO	69,03%	99,27%	43,81%	95% (MÍN)
GIRO DOS ESTOQUES	0,61	1,1	80,33%	1,00 (MÍN)
GERAÇÃO DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES (EM RELAÇÃO AO FATURAMENTO)	8,76%	0,97%	-88,93%	1,5% (MÁX)
DIVERGÊNCIA DE INVENTÁRIO (EM RELAÇÃO AO ESTOQUE MÉDIO)	2,44%	0,30%	-87,70%	1,0% (MÁX)
EFICIÊNCIA NO ATENDIMENTO DO POOL DE TRANSPORTADORAS	67,00%	99,40%	48,36%	95% (MÍN)
TEMPO INVESTIDO EM TREINAMENTO (HORAS/HOMEM)	1,08	6,18	472,22%	6 HORAS (MÍN)

Tabela 1 - Resultados alcançados junto aos principais indicadores de performance do processo de atendimento a clientes da Planta de São Paulo

## Conclusões

O modelo, além de ser tecnicamente viável, atua e tem um padrão comportamental para a formação de uma equipe integrada, sinérgica, conhecedora de suas funções e responsabilidades, e com uma postura pró-ativa de ações voltadas para a satisfação dos clientes. Além disto, permite a implantação de um processo de comunicação direta, eficiente e rápida em toda a cadeia. Isto se tornam possíveis pelo foco dado nos quatro pilares do modelo (estrutura organizacional, recursos humanos, qualidade e tecnologia da informação), onde a total integração e apoio dos mesmos durante a reestruturação dos processos e a implantação do modelo criaram condições sustentáveis do diferencial competitivo.

O modelo, pois, pode ser aplicável e estendido ao setor de siderurgia, garantindo a conquista de vantagem competitiva sustentável, através da aplicação dos conceitos modernos de logística enquanto estratégia e operação, bem como da

gestão do relacionamento contínuo com os clientes. Finalmente, o modelo torna totalmente integradas as ações da empresa junto às necessidades de mercado, ou seja, entendendo e atendendo as necessidades dos clientes, de forma contínua, personalizada e diferenciada.

## **Referências**

Pantuza, William Barbosa. Modelo logístico integrado de atendimento a clientes. Um estudo da Companhia Siderúrgica Belgo Mineira. Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). **Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC**, 2003.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. 4 ed. Porto alegre: Bookman, 2001.

BOWERSOX, D. J. CLOSS, D. J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 2000.

CORRÊA, Henrique L., GIANESI, Irineu G. N., CAON, Mauro. **Planejamento, programação e controle da produção**. MRP II / ERP: Conceitos, uso e Implantação. São Paulo: Atlas, 1997.

JOHANSSON, Henry J.;MCHUGH, Patrick; PEDLEBURY, A. John; WHELLER III, William A. **Processos de negócios**: como criar sinergia entre a estratégia de mercado e a excelência operacional. São Paulo: Pioneira, 1995.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VANTINE, José Geraldo. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: José Geraldo Vantine, 1999.

# **INTEGRATED LOGISTICS MODEL FOR CUSTOMER SUPPORT. A STUDY AT COMPANHIA SIDERÚRGICA BELGO MINEIRA.**

**William Barbosa Pantuza**

**Abstract:** This article covers a proposal of an integrated logistic model for customer support developed at the Plant of Companhia Siderúrgica Belgo Mineira in São Paulo. Thus, it may be applicable and extended to the siderurgy sector. He aims to obtain a sustainable competitive differential through the continuous customer satisfaction, the nearness with the market and the excellence of the result, due the great integration and efficiency of the company's primary and supporting processes. It's implanted in three steps: organizing the house (responsibilities, planned result and training to the helper of each process); interaction among the processes (processes integrated and synergics); and management of the process as a whole (control and feedback). Among the results we can stand out: formation of an integrated and synergic team, whose actions are driven towards customer's satisfaction; the implantation of a direct, efficient and quick communication process along the whole supply chain; and, consequently, the implantation of one efficient system for managing the customer support process. Nevertheless, the model integrates the company actions towards the market needs, that is, understanding and meeting the customers'needs on a continuous, personalized and different way.

**Key words:** logistics model; integration; customer support.