



ANAIS

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS AUTOMOTORES NO PONTAL DO TRIÂNGULO MINEIRO

SÉRGIO MENDES DUTRA

serggiomendes@gmail.com

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MINAS GERAIS

RESUMO: O presente relato tecnológico tem por objetivo analisar e interpretar as duas estratégias de marketing de maior impacto na concessionária no ano de 2018 ante a recessão no mercado automobilístico brasileiro, especialmente da montadora fiat. O desenvolvimento das campanhas nas áreas de vendas e pós-vendas proporcionou a empresa atingir diversos objetivos, além dos objetivos intangíveis indiretamente, como integração da equipe, motivação e colaboração entre os departamentos, atingindo também resultados interessantes nas vendas, na lucratividade e resultados financeiros com reflexos direto na rentabilidade do negócio.

PALAVRAS CHAVE: Estratégias, Vendas, Serviços, Concessionária, Mercado

ABSTRACT: The present technological report aims to analyze and interpret the two most impactful marketing strategies at the dealership in the year 2018 before the recession in the Brazilian automobile market, especially from automaker FIAT. The development of campaigns in the sales and after sales area provided the company achieve several goals, in addition to the intangible goals indirectly, as team integration, motivation and collaboration between departments, reaching also interesting results in sales, in profitability and financial results with direct reflections on the profitability of the business.

KEY WORDS: Strategies, Sales, Services, Dealership, Marketplace



ANAIS

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho vislumbra apresentar algumas estratégias de marketing adotadas na concessionária de veículos automotores situada na cidade de Ituiutaba, Pontal do Triângulo Mineiro. A concessionária utiliza-se de várias estratégias de marketing, para impulsionar sua marca no mercado junto ao consumidor de veículos automotivos, o que propicia sua sobrevivência no mercado. A atuação da empresa no mercado é a comercialização de veículos novos, seminovos e prestação de serviços de pós-vendas. A concessionária é líder no mercado tijuquano por mais de 23 anos desde sua fundação, e já recebeu diversos prêmios.

Segundo a Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (Fenabrave) (2016), a instituição que representa as concessionárias de veículos ressalta que a crise que o mercado atravessou no segundo semestre de 2016, proporcionou uma redução do tamanho da rede de distribuição de veículos no país em 1.257 pontos em março de 2016 se comparando com janeiro de 2015.

O mercado automotivo brasileiro passou por uma de suas maiores crises na última década devido aos altos e baixos da economia brasileira, de um mercado promissor no início da década de 2010, quando atingiu seu ápice na produção e comercialização de veículos, sendo comercializado mais de 3,8 milhões de unidades. Após esse apogeu viu-se desabar para menos de dois milhões. (ABRACAF,2018).

O presente relato tecnológico tem por objetivo analisar e interpretar as duas estratégias de marketing de maior impacto realizadas pela concessionária no ano de 2018 ante a recessão no mercado automobilístico brasileiro, especialmente da montadora FIAT, a qual a empresa estudada representa bandeira de concessão. O estudo aborda ainda a temática de estratégias utilizadas pela empresa com a finalidade de alavancar suas vendas, fidelizar seus clientes e criar uma identidade junto aos seus consumidores, expondo como a concessionária utiliza as estratégias e como funciona na prática a implantação dessas ferramentas.

2. CONTEXTO DA EMPRESA E SETOR

A concessionária está situada no município de Ituiutaba-MG, possui a concessão da marca FIAT, tem natureza jurídica de direito privado, e sua estrutura societária é de sociedade limitada, seu capital é inteiramente constituído de capital nacional, com gestão familiar, já possuindo experiência e tradição de duas gerações no ramo automobilístico brasileiro, atualmente é administrada pelo sócio fundador da empresa. O contrato social está registrado na junta comercial, tendo como objetivo principal do negócio a comercialização de veículos novos, seminovos, comercialização de peças, acessórios e agregados, combustível lubrificante e prestação de serviços mecânicos, elétricos, funilaria e pintura e limpeza de veículos automotores.

A concessão da bandeira Fiat à empresa se deu no ano de 1995, a área de sua abrangência engloba atualmente vinte e um municípios de todo o Pontal do Triângulo Mineiro, com uma área maior que o Estado de Sergipe, e uma população de aproximadamente 400.000 habitantes, (IBGE-2018). Possui mais de setenta funcionários, todos possuem um percurso formativo de previsto pela montadora, de forma a atender tanto os padrões e processos da empresa como da

ANAIS

montadora FCA – Fiat Chrysler Automobiles. A área de atuação da empresa é composta por vinte e uma cidades com população variando entre dois mil a mais de cem mil habitantes.

QUADRO 1: Cidades que compõe área de atuação da empresa e sua população estimada pelo IBGE no ano de 2018.

Cidades	População
Araporã	6.804
Cachoeira Dourada de Minas	2.677
Campina Verde	19.738
Canápolis	12.025
Carneirinho	9.986
Fronteira	17.701
Frutal	58.962
Gurinhata	5.704
Ipiáçu	4.217
Itapagipe	15.102
Ituiutaba	104.067
Iturama	38.822
Limeira do Oeste	7.481
Monte Alegre de Minas	20.999
Pirajuba	6.044
Planura	11.968
Prata	27.688
Santa Vitória	19.608
São Francisco de Sales	6.200
União de Minas	4.325
População total	400.118

Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura abaixo demonstra a dimensão da área de atuação da empresa que compreende os municípios do Pontal do Triângulo, tanto na comercialização de veículos e prestação de serviços.

ANAIS

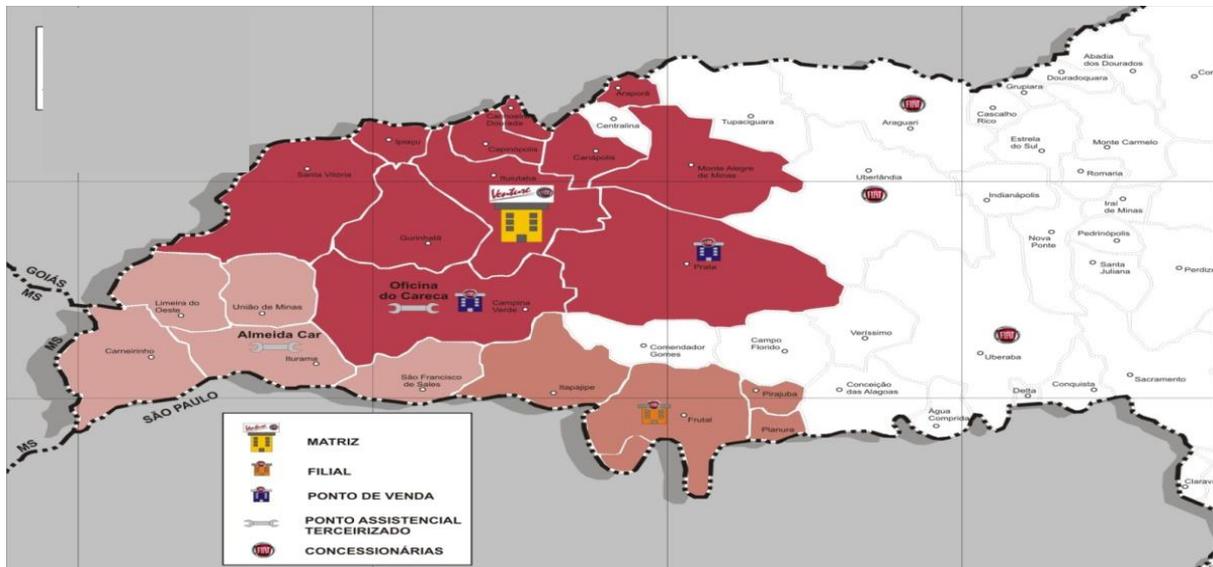


FIGURA 1. Representação gráfica da área atuação da concessionária no Pontal Triângulo Mineiro. Fonte: Arquivo da Concessionária.

A empresa atualmente ocupa lugar de destaque na cidade de Ituiutaba, porém, por diversos fatores não lidera o Market Share, já computando todo o rol de cidades que forma sua área de atuação a empresa é líder do mercado automobilístico desde 1995, ano de sua fundação no município de Ituiutaba-MG.

Além de se destacar na comercialização de veículos, estrutura e serviços de assistência, a empresa é reconhecida pela excelência do Pós-vendas, isto é, comercialização de peças e acessórios genuínos, prestação de serviços mecânicos em geral, funilaria e pintura.

O serviço de CRM – Customer Relationship Management é modelo para várias concessionárias da região, inclusive de outras marcas. Seus serviços focado na fidelização dos clientes e sua atuação é reconhecida através de diversas premiações em programas de qualidade, de gestão e desempenho.

A empresa foi premiada doze vezes no Top of Mind, como sendo a empresa mais conhecida no segmento automotivo pela população Tijucana, foi certificada pelo IQA- Instituto Qualidade Automotiva, órgão responsável pela certificação das concessionárias veículos pelo quinto ano consecutivo, premiada no Qualitas Concessionária, premiação está que mensura o monitoramento na qualidade do atendimento, também recebeu o prêmio do Programa Excelência Fiat, onde foram premiadas as vinte e cinco melhores concessionárias do Brasil, prêmio entregue na cidade de San Francisco nos Estados Unidos aos Dealer das concessionárias premiadas, e por fim, no ano de 2019, recebeu a certificação de concessionária WCD - Word Classic Dealer, ou seja, concessionária de classe mundial.

No intuito de melhor fixar sua liderança e propiciar sua expansão, inaugurou em 2001 sua primeira filial fixada no município de Prata-MG, e em 2008, ampliando ainda mais sua expansão na região, inaugurou a sua segunda filial a do município de Frutal-MG. Por fim, em dezembro de 2014, reinaugurou sua matriz após uma ampla reforma, restaurando todos os departamentos, setores da empresa e atualizando sua identidade visual com a da montadora Fiat

ANAIS

no Brasil.

A Montadora Fiat fincou raízes no país em meados dos anos de 1970, no Estado de Minas Gerais, já iniciou sua trajetória inovando pela escolha do local, que até então 90% da indústria de autopeças eram instaladas no ABC paulista, na época o local de instalação da fábrica, a cidade de Betim possuía 40.000 habitantes e em torno de 64% viviam na zona rural. Segundo o IBGE (2018), atualmente a cidade está com 432.575 habitantes e arrecada mais de 4 bilhões em tributos e existe aproximadamente 33 empresas fabricantes de autopeças que representa em torno de 70% das autopeças e matérias primas utilizadas pela montadora vem de fornecedores instalados próximo a fábrica.

A montadora percebeu na cúpula do regime militar uma oportunidade de arraigar uma estabilidade no país, fato este que demonstram os arquivos que faz parte da história da empresa em Turim.

O primeiro lançamento da fábrica na planta de Betim foi o fiat 147, a cidade escolhida para abrir as portas da fábrica para Minas Gerais e para o Brasil foi Ouro Preto. Entre o período de 1975 e 1976 pesquisas demonstraram à montadora a necessidade de fortalecimento da imagem, sobretudo do público jovem, que até hoje é um marco da montadora. Waldomiro Carvas Júnior, do departamento de marketing na montadora no período de 1976 a 1985, elaborou uma agressiva campanha publicitária no intuito de ostentar a valentia do veículo. Uma das imagens mais famosas da marca, era o fiat 147 descendo as escadarias da Igreja de Nossa Senhora da Penha, na cidade Rio de Janeiro. Em outra peça publicitária bastante popular no mundo fiat, a montadora já demonstrava toda sua vontade na evolução tecnológica e preocupação com economia, a peça ressaltava que o veículo carro chefe da montadora iria atravessar a ponte Rio Niterói com seus 14km de extensão com apenas um litro de gasolina.

Findo a fase inicial da montadora e de seu Fiat 147, a partir do meio da década de 1980, a marca italiana iniciou sua consolidação e expansão de forma mais consistente no Brasil, em 1984 a Fiat lançou seu modelo que foi um divisor em sua estrutura e no conceito do povo brasileiro, o Fiat uno, teve uma versão despojada pelos padrões da montadora e ainda desfrutou um incentivo de mais de 50% redução do IPI para veículos com motor de até mil cilindradas, logo o veículo caiu na graça do consumidor, pela excelente relação custo benefício e, com o sucesso do uno, houve uma expansão da gama, com lançamentos do fiat Prêmio, fiat Elba, fiat Fiorino, desta forma a montadora abrangeu sua diversidade junto à diversos públicos e mercados.

No início da década 1990, a montadora inseriu em seu portfólio um segmento mais luxuoso, com os lançamentos dos fiat Tempra e fiat Tipo, já no final desta década a partir de 1996, a história da montadora se transformou com um lançamento mundial realizado no Brasil, o fiat Palio, o veículo teve mais de 3,2 milhões de unidades produzidas e vendidas no País nesses vinte e dois anos que esteve no mercado. O lançamento do modelo foi considerado um marco histórico na indústria automotiva brasileira, sendo líder de vendas, desbancando o então imbatível gol da WV, e passou por várias atualizações, até chegar ao fim de sua produção no ano de 2017, dando lugar a novos projetos da montadora.

O fim do projeto fiat palio, não foi o único que encerra um período da montadora, a mesma aposenta nada menos que sete modelos, fiat Palio, fiat Idea, fiat Bravo, fiat Linea. fiat Dòblo e fiat Fremont. As mudanças faz parte do processo que a montadora chama-se de nova

ANAIS

Fiat, com novos investimentos e novas plataformas. A montadora vislumbra um novo cenário do mercado automotivo e a volta à liderança do segmento.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

A principal atividade das concessionárias consiste na prestação de serviços, que é uma atividade que não gera necessariamente um produto, e sim muitas vezes atos e ações de desempenho. O produto final que é oferecido ao cliente está sempre relacionado a um sentimento, possuindo um item social determinante. Quanto maior for o número de fornecedores de serviços com que o consumidor inter-relacionar-se pessoalmente, maiores são os riscos deste não ficar satisfeito (LOBOS, 1993; LAS CASAS, 1994).

Las Casas (1994), ressalta que o serviço é composto por 4 P's que se referem a: perfil, isto é, ambiente físico; processo; pessoas e procedimentos. O cliente participa efetivamente da forma de serviço, interagindo com o ambiente físico, com os processos, com as pessoas e com os procedimentos. A percepção final de todos esses aspectos, leva-nos ao "juízo final", ou seja, aquele momento onde decidimos se a experiência foi satisfatória ou não.

Numa época em que o pensamento gerencial encontrava-se orientado para aplicabilidades individuais como o marketing, produção e finanças os autores Andrews e Christensen apud Montgomery e Porter (1998), discerniram uma necessidade urgente de uma forma holística de se refletir a organização e articular o entendimento de estratégia como um meio de se chegar a isso. A estratégia foi vista como uma ideia unificadora pelos autores, onde as áreas funcionais da empresa eram ligadas e relacionavam suas atividades com o ambiente externo. Nesse sentido, a formação da estratégia abrangia a justaposição dos pontos fracos e fortes da organização e as oportunidades e ameaças proporcionadas pelo ambiente.

Para Porter (1996), existem três estratégias genéricas para uma organização se sair bem e obter vantagem competitiva, são elas: liderança via custo, diferenciação e enfoque. Segundo o autor, desenvolver uma estratégia competitiva é na verdade a criação de uma fórmula ampla de como a organização irá competir perante os seus concorrentes, e quais seriam as suas metas e políticas necessárias para conseguir êxito.

Kotler (1996) ressalta que no plano estratégico de marketing, é desenvolvido os objetivos e as estratégias de marketing baseadas na análise das oportunidades do mercado. Já no plano tático de marketing, é delineado as táticas essenciais do marketing para o período, onde é incluído a propaganda, os serviços, os preços, o merchandising entre outros.

Kotler (2000) afirma que a melhor forma de desenvolver uma boa estratégia é identificar os consumidores mais fiéis e procurar estabelecer uma relação a longo prazo com eles, conseguindo dessa forma conquistá-los com a marca de seus produtos ou serviços. É de suma importância que a organização jamais esqueça dos clientes que já possui, obtendo sempre a confiança dos mesmos. Esse investimento garantirá aumento das vendas e redução dos custos.

Os clientes fiéis são sempre os mais importantes dentro de uma organização, pois, irão comprar e consumir mais, e com isso, gerará maior valor financeiro e menores custos de recuperação à empresa. Contudo, a fidelização está relacionada às ações e estratégias realizadas dentro de uma organização, com o intuito de realizar cada vez mais serviços com os mesmos clientes, conseguindo que estes sejam os indicadores da empresa e de seus produtos, com isso,

ANAIS

a organização possuirá um diferencial em relação as outras. O marketing de relacionamento institui um esforço das organizações para identificar, construir, manter e também aperfeiçoar os relacionamentos individuais com os consumidores, num processo de troca de serviços voltado a longo prazo e não está relacionado somente com o desenvolvimento de ações promocionais a partir de banco de dados; muito menos se esforçar em retenção (BERRY, 2002; PARVATIYAR & SHETH, 2000).

O surgimento do marketing de relacionamento, da mesma forma como o do marketing enquanto filosofia empresarial, se origina da evolução natural das práticas organizacionais e da configuração do mercado, que propendem a jogar para a frente os limites que dominam a competição (PALMER, 2002; PARVATIYAR & SHETH, 2000).

Apesar do marketing de relacionamento ser ideado como abordagem excepcionalmente interorganizacional, aos poucos ele foi se tornando uma conjectura também para mercados voltados ao cliente final (O'Malley & Tynan, 2000). Com essa transição, alguns equívocos começaram a se estabelecer, e passou-se a compreender marketing de relacionamento apenas como programa de fidelidade, banco de dados, retenção de consumidores, e até como erguimento de barreiras de saída dos consumidores. Ignorou-se a orientação a longo prazo, o vínculo emocional com o cliente, o conhecimento aprofundado do cliente, confiança e comprometimento de ambas as partes (BERRY, 2002; O'MALLEY & TYNAN, 2000).

4. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO INVESTIGADA

A montadora classifica sua rede de concessionárias por porte A, B, C, a empresa atualmente está classificada no porte B. A fábrica utiliza-se dessa classificação conforme porte da concessionária no volume de vendas, baseando-se principalmente no volume de veículos 0km comercializados. O faturamento da empresa não será abordado, por questões sigilosas e não serão utilizados para fundamentação e análise do trabalho.

A concessionária atende Ituiutaba e Pontal do Triângulo Mineiro, tendo duas Filiais em cidades circunvizinhas, Prata e Frutal, que proporciona melhor cobertura de sua área de atuação e uma penetração de mercado mais consolidada, tanto na venda de veículos como na prestação de serviços de pós-vendas.

Diante da recessão do mercado automobilístico, em especial da montadora Fiat que teve uma retração mais acentuada em relação as outras montadoras instaladas no país, inclusive, viu sua rede de concessionárias encolher em 15,38% (ABRACAF, 2018), em função da queda das vendas de veículos e achatamento de suas margens, as concessionárias elaboraram diferentes estratégias de marketing com objetivo de manter-se no mercado, dentre as mais usadas encontra-se as estratégias de competitividade baseadas em planos de marketing para alavancar a comercialização de veículos, reestruturação no pós-vendas no intuito de aumentar a fidelização dos clientes e proporcionar a sustentabilidade no negócio.

A montadora italiana aposta na junção de comunicação entre fábrica e sua rede de concessionárias no intuito de reforçar junto ao público uma identidade da marca. A empresa está sempre buscando novas formas de atender seus clientes, inovando e buscando novas ideias e estratégias de marketing para fidelizar seus clientes e atrair novos clientes, manter sua carteira ativa e conquistando novos espaços no mercado.

ANAIS

O Cenário pessimista que se instalou no país afetou em cheio o mercado automobilístico, principalmente a montadora italiana até então era a líder no país comercialização de veículos, tendo como participação no mercado em 2007 com 25,9% já no ano de 2008 viu sua participação cair para 24,9% em relação ao ano anterior, o gráfico 1 demonstra o atual cenário da montadora no mercado.

7

MARKET SHARE - AUTOMÓVEIS + COMERCIAIS			
MONT.	JANEIRO A DEZEMBRO		Dif. Pp
	2007	2008	
RENAULT	3,1	4,3	1,2
HYUNDAI	0,8	1,6	0,8
HONDA	3,7	4,4	0,7
CITROEN	2,1	2,6	0,5
KIA	0,3	0,8	0,5
MITSUBISHI	1,3	1,5	0,2
NISSAN	0,5	0,7	0,2
MERCEDES	0,3	0,4	0,1
IVECO	0,0	0,1	0,1
LAND ROVER	0,1	0,2	0,1
OUTRAS	0,4	0,5	0,1
CHRYSLER	0,2	0,2	0,0
TOYOTA	3,1	3,0	(0,1)
PEUGEOT	3,4	3,1	(0,3)
GM	21,3	20,5	(0,8)
FORD	10,5	9,7	(0,8)
VW	22,9	21,9	(1,0)
FIAT	25,9	24,6	(1,3)
TOTAL	100,0	100,0	

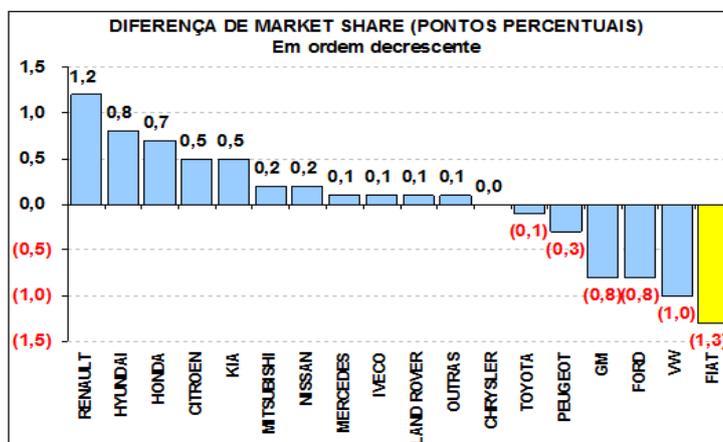


GRÁFICO 1. Market Share.

Fonte: FCA (2009).

A concessionária do Pontal do Triangulo Mineiro também sofreu com a queda da montadora perdendo market share em sua região. As consideráveis oscilações na conjuntura econômica no Brasil, principalmente, nas últimas décadas aliadas com a paralização no setor automobilístico não deixou o pós-vendas da rede alheio ao mercado, o baixo número nas vendas veículos, redução nas margens culmina com redução de passagens no pós-vendas. A concessionária mesmo com toda sua estratégia para fidelizar seus clientes e mantê-los após período de garantia dos veículos apresentou uma redução significativa de passagens no pós-vendas da concessionária, tanto para manutenção preventiva como as manutenções corretivas.

ANAIS



GRÁFICO 2. Passagens de Veículos no Pós-Vendas da Concessionária.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Continuando o declínio nas vendas e consequentemente a marca Fiat encerra o ano de 2018 com 20,2% de participação no mercado, ante seus 25,9% de participação em 2007 e 23,1% em 2017, conforme mostra dados abaixo. Importante frisar que na tabela abaixo, a montadora contempla todo seu aglomerado de comercialização de veículos no país, (FIAT e JEEP). Já se estratificar somente por marca a montadora italiana fica em terceiro lugar.

TABELA 1. Participação da Fiat no Market Share

RANKING	MARCAS	VOLUME	MARKET SHARE 2019	MARKET SHARE 2018
1	FIAT	27.481	20,2% ↓	23,1%
2	GM	25.262	18,5% ↓	19,5%
3	VW	24.818	18,2% ↑	14,7%
4	FORD	13.102	9,6% ↑	9,0%
5	RENAUT	11.202	8,2% ↓	10,8%
6	TOYOTA	7.878	5,8% ↓	6,2%
7	JEEP	7.200	5,3% ↑	4,4%
8	NISSAN	7.186	5,3% ↑	4,1%
9	HYUNDAI	4.272	3,1% ↑	2,4%
10	HONDA	2.804	2,1% ↔	2,1%
11	OUTROS	5.107	3,7% ↔	3,7%
TOTAL			100%	100%

Fonte: ABRACAF (2018)

Ainda analisando os dados de mercado de comercialização de veículos novos, observa-se que a FCA encerrou o ano de 2018 em terceiro lugar, a nível Brasil, em segundo lugar a nível Minas Gerais e a concessionária fica em primeiro lugar na sua área de atuação, conforme o gráfico abaixo.

ANAIS

BRASIL		
	2017	2018
FIAT	13,4%	13,2%
VW	12,5%	14,9%
GM	18,1%	17,6%
FORD	9,5%	9,2%
HYUNDAI	9,3%	8,4%
RENAULT	7,7%	8,7%
TOYOTA	8,7%	8,1%
HONDA	6,0%	5,3%
JEEP	4,1%	4,3%
OUTROS	10,7%	10,3%

3º lugar

MINAS GERAIS		
	2017	2018
FIAT	17,8%	15,8%
VW	13,3%	15,5%
GM	17,7%	20,4%
FORD	13,6%	13,3%
HYUNDAI	6,4%	6,1%
RENAULT	12,9%	12,5%
TOYOTA	4,9%	4,3%
HONDA	2,5%	2,0%
JEEP	3,5%	3,6%
OUTROS	7,4%	6,5%

2º lugar

ÁREA DE ATUAÇÃO		
	2017	2018
FIAT	29,6%	30,0%
VW	13,1%	14,6%
GM	31,5%	28,3%
FORD	3,1%	3,6%
HYUNDAI	3,0%	2,7%
RENAULT	1,5%	2,3%
TOYOTA	8,0%	7,4%
HONDA	3,0%	2,3%
JEEP	3,1%	3,9%
OUTROS	4,1%	4,9%

1º lugar

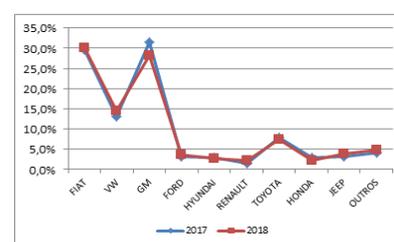
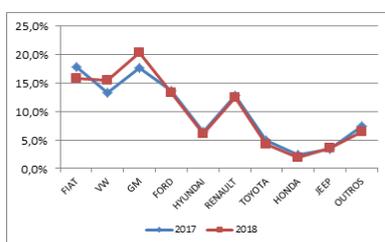
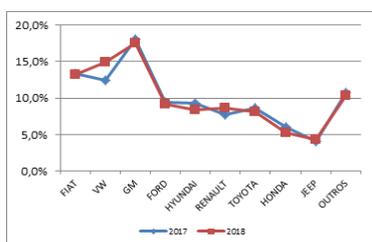


GRÁFICO 3. Cenário automobilístico do Brasil, Minas Gerais e Área de atuação da Concessionária. Fonte: Elaborado pelo autor.

A empresa utiliza-se de várias ferramentas que entende ser eficiente na comunicação e interação com seus clientes, uma delas é o departamento de CRM – Customer Relationship Management, tanto na área de vendas de veículos como no pós-vendas.

O departamento utiliza-se de um software que gera um banco de dados que proporciona diversas formas de interação com clientes, proporciona a geração de várias campanhas direcionadas a um público específico de interesse da concessionária dentro do banco de dados, isso proporciona um agendamento ativo mais assertivo à empresa, identificando as necessidades dos clientes por meio do histórico de passagens do veículo na concessionária.

Porém, fica evidente que a empresa não fica presa somente nas estratégias marketing da montadora italiana, desenvolve suas próprias ações de marketing tanto na área digital e tradicional.

O trabalho tem como objetivo analisar duas ações de impacto financeiro e social na estratégia adotada pela concessionária, que foram as campanhas “Vale tudo” na área de veículos novos e “Manutenção solidária” na área de pós-vendas.

5. ANÁLISE E PROGNÓSTICO

Popular pela suas propagandas, a empresa inovou mais uma vez com a campanha “Vale Tudo”, a ação estratégica impressiona pelo seu ineditismo, método e ousadia, além do envolvimento de seus funcionários na adesão à campanha. Algo ousando e inédito até então, na empresa e no segmento de marketing da rede da marca.

Ação que não convencional, diferentemente de feirões, promoções e ou campanhas pontuais. Inicialmente foi realizado uma reunião com toda empresa, de forma a capturar voluntários à desenvolver e participar do projeto.

O plano envolvia não só a equipe de vendas, esses tinham como obrigatória à adesão no evento, conquanto, os demais funcionários da empresa eram convidados a participar do empreendimento.

ANAIS

Foram estabelecidos alguns passos: sendo o primeiro passo a contratação de um palestrante para que pudesse realizar uma palestra motivacional e desenvolvimento do trabalho em equipe, depois houve toda uma análise e ambientação do salão para que o cliente se sentisse “incomodado” e tomasse uma decisão logo.

Posteriormente, foram analisadas a melhor data para que pudesse ocorrer o evento. Após analisar a adesão dos participantes que iriam integrar a equipe de vendas foram divididos em quatro equipes: Verde, Vermelha, Azul e Amarela.

Os vendedores da empresa deveriam dedicar todo seu esforço somente em fechar o negócio com os clientes, os membros de outros departamentos que integraram a equipe, que iriam apoiar foram distribuídas as funções de acordo com habilidades e necessidades para que pudessem propiciar toda uma estrutura para uma rápida decisão do cliente.

Os demais funcionários engajados na estratégia, tais como, os mecânicos auxiliavam na análise e avaliação do seminovo, consultores de pós-vendas realizando check-list, os funcionários administrativos de pós-vendas auxiliariam no preenchimento de fichas de cadastros, ainda que todos foram designados inicialmente à realizar o telemarketing, convidando os clientes à concessionária, esse ponto seria determinante para sucesso do projeto.

Assim, houve uma mobilização das pessoas de vários departamentos que através de um script elaborado pela empresa realizaram o contato com os clientes, convidando-os para que pudesse aproveitar da oportunidade de adquirir um veículo naquela dia. Após estruturar as equipes, a diretoria juntamente com gerente de vendas analisaram o banco de dados da concessionária para definir o objetivo de vendas.

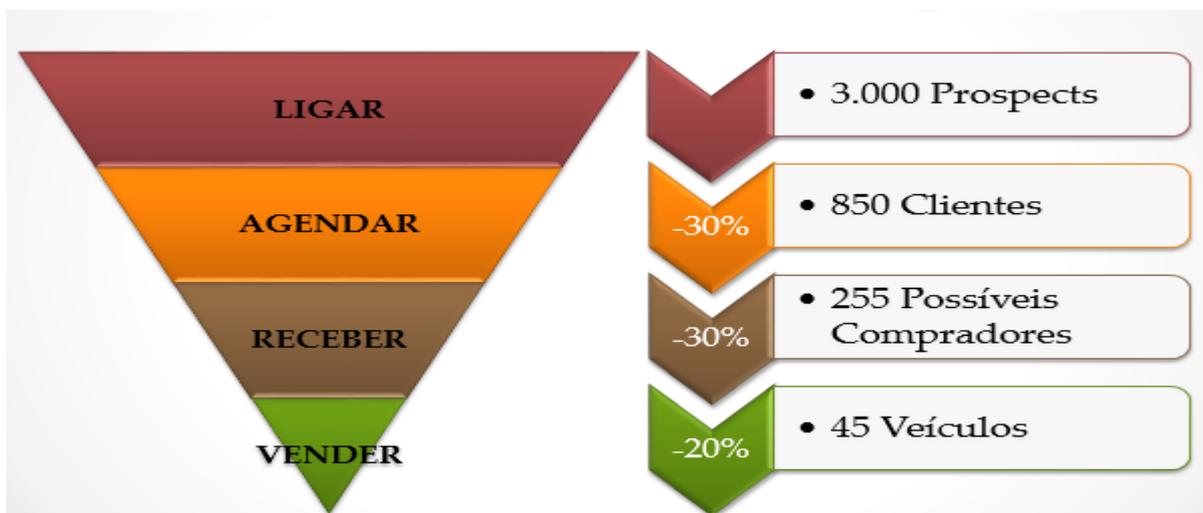


FIGURA 2. Definição do público alvo e meta de vendas.
Fonte: Elaborado pelo autor.

O banco de dados da Concessionária apresentou aproximadamente três mil prospects, após análise dos dados, a empresa estabeleceu diretrizes e recursos para equipe entrar em contatos com esses clientes, almejando obter um percentual de trinta por cento de agendamentos, o que daria um público visitante à concessionária duzentos e cinquenta e cinco

ANAIS

clientes, possíveis compradores, desses possíveis compradores a empresa estabeleceu um índice de conversão de vinte por cento, ou seja, a concessionária venderia em um único dia o que vende em média no mês, quarenta e cinco veículos.

Para incentivar os participantes das equipes, a premiação também foi elaborada uma estratégia até então nunca realizada pela empresa. Foram criadas quatro cofres, um para cada equipe, foram estabelecidos diversos prêmios, tais como: a cada veículo vendido pela equipe cem reais eram colocados no cofre, para cada cliente agendado pela equipe que comparecesse à concessionária cinco reais também eram depositados, a equipe campeã, ou seja, que realizasse mais vendas teria uma premiação de três mil e quinhentos reais, ainda mais, durante o processo a empresa tinha algumas outras ofertas específicas, anunciando no microfone o valor da premiação e incentivando a equipe a vender aquele veículo e depositava o prêmio no cofre.

A composição das estratégias pode decorrer de três formas de acordo com a visão de Mintzberg (1973). O modo empreendedor, o adaptativo e o modo de planejamento. Denota que a empresa empreendeu as três formas de estratégias na estruturação da campanha. Haja vista, que o modo empreendedor pode ser esboçado por algumas características como ambiente, flexibilidade e capacidade mais ativa de investimentos e inovações.

Enquanto no modo adaptativo a conjuntura de adaptabilidade ao ambiente externo e reativo às alternâncias do mercado. Já o modo do planejamento pode se dizer que a empresa realiza e internaliza as necessidades de planejamento de suas ações, estruturando o condutor de suas metas e processos.

As concessionárias por décadas acompanharam as montadoras que focavam no nicho principal de suas atividades à comercialização de veículos, deixando o pós-vendas como uma atividade obrigatória pela montadora na concessão da bandeira, ou seja, era algo que vinha junto no pacote de concessão. Sem muita credibilidade e até mesmo as vezes dispendiosos ao investimento principal. Com a queda das vendas de veículos e achatamento das margens, as concessionárias buscaram novas alternativas para sustentabilidade do negócio.

Na atual contemporaneidade as empresas fixam o serviço de pós-vendas sob a luz estratégica e lhe certificam a atenção e investimentos necessários para desenvolvimento tecnológico e intelectual, isto é, a eficiência de fornecer ao consumidor os resultados esperados e prometidos, pois, as empresas necessitam de instrumentos que gerem receitas e lucros crescentes no negócio.

As empresas têm que empreender essas estratégias de forma a estender consideravelmente a eficiência e elevar a retenção dos clientes e curto e longo prazo. Conforme ilustrado na figura 3, a concessionária possui um grid de relacionamento com seus clientes tanto prospects como clientes já cativos da empresa.

ANAIS



FIGURA 3. Representação gráfica da área atuação da concessionária no Pontal Triângulo Mineiro.
Fonte: Elaborado pela empresa.

É importante frisar a importância reforçar e fortalecer as estratégias que possa identificar as oscilações na comercialização de veículos, pois o reflexo no pós-vendas é sentido no ciclo do processo. Inevitavelmente qualquer oscilação nas vendas. Assim, os gestores necessitam ter a capacidade e sensibilidade de visão empreendedora no negócio como um todo. Ainda que o planejamento de cada organização consista de circunstâncias únicas e específicas são necessárias ações que possa orientar a empresa na tomada de decisão, tanto pela queda ou pelo aumento do volume de vendas.

As duas variáveis são antagônicas, porém, requer a mesma análise da empresa. Isto é, o pós-vendas têm que segmentar o mercado com suas qualidades e características de forma que possa potencializar a ação da concessionária. Ao segmentar sua base de dados, é primordial definir características, mecanismos e trilhar as ações que possa gerar um fluxo de passagens e consequentemente resultados positivos no faturamento e lucros para o negócio.

A empresa além de possuir um software que auxilia no gerenciamento, na determinação de qual será o público alvo da estratégia, e que serviço oferecer segue uma linha de raciocínio lógico do ciclo de manutenção do veículo.

O pós-vendas da empresa desenvolveu uma campanha que possibilitasse um aumento das passagens na assistência técnica da empresa, consequentemente aumentando seu demanda de prestação de serviços e consequentemente no resultado operacional da empresa, conquanto a campanha teve o lado do marketing solidário, haja vista que a campanha foi denominada “Manutenção Solidária”. Nasceu através de uma parceria da empresa com uma instituição de saúde do município da cidade, que atende mais de 90% do seu público são pessoas providas do Sistema Único de Saúde, tanto do município como das cidades circunvizinhas.

Devido as dificuldades que o hospital vem passando nos últimos tempos. É público e notória as dificuldades da instituição de saúde na população tijuicana. Atualmente os consumidores são bombardeados com propagandas e anúncios o tempo todo.

A estratégia utilizada pela empresa de elencar a manutenção do veículo à doação de

ANAIS

alimentos para ajudar a instituição, além de visibilidade junto ao público local sensibilizou a população a ajudar o hospital, pois, de certa forma é uma instituição que presta assistência a grande parte da população.

6. RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES

O desenvolvimento das campanhas nas áreas de vendas e pós-vendas proporcionou a empresa atingir diversos objetivos, além dos objetivos intangíveis indiretamente, como integração da equipe, motivação e colaboração entre os departamentos, atingindo também resultados interessantes nas vendas, na lucratividade e resultados financeiros com reflexos direto na rentabilidade do negócio.

Ao elaborar a meta de vender em um dia o que se vendia no mês, a empresa ousou, focou nas estratégias e capacitação da equipe no desenvolvimento dessas estratégias atingindo ou superando os resultados planejados. A concessionária utilizou-se de uma estratégia competitiva, implementada através de um planejamento e estrutura agressiva de vendas, o que propiciou superar a meta estabelecida em 140% em vendas, a capacidade de despertar a atratividade dos clientes irem na loja ficou dentro do esperado foi calculado um índice de 30% de comparecimento, sendo alcançado o índice de visita de 31%.

Dentro dos clientes que compareceram a conversão foi de 31%, onze por cento acima do índice estabelecido para conversão, fato que influenciou para superação da meta de vendas. As empresas têm se utilizado fórmulas padronizadas para comercializar seus automóveis no mercado, fazendo eventos para seus clientes, feirões na própria concessionária ou em locais de grande concentração de pessoas, como estacionamentos de shopping, estádios de futebol e ou em praças. Também foi muito utilizado cafés da manhã, festas restritas a um público algo.

A campanha estruturada e utilizada pela concessionária “Vale Tudo” reinventou a fórmula de falar com consumidor. A estratégia da empresa foi totalmente voltada para conversão de vendas. No planejamento estratégico, foram delineados todas as etapas de vendas, equipe de apoio ao vendedor e ambientação do local de forma que induzia o cliente a tomar uma decisão rápida e que fosse direcionada para o fechamento do negócio.

Para que a pujança nas vendas sejam efetivas e obtenha os resultados esperados são necessários que as estratégias e o planejamento convirjam no mesmo sentido. Orienta Kotler (1998), a venda pessoal funciona como instrumento de junção entre empresa e clientes.

O funcionário da empresa para muitos clientes confundem-se com a própria empresa, portanto, a empresa necessita investir no capital intelectual dos seus colaboradores. Fato este ocorrido no evento. Fica como legado e contribuição para qualquer empresa que pretende realizar um evento para seus clientes, a necessidade de dimensionar o tamanho do evento, a estrutura necessária, os recursos que serão empregados, os objetivos e metas que pretendem alcançar a preparação e qualificação da equipe

Outrossim, a campanha “Manutenção Solidária”, foi uma campanha que propiciou a concessionária aliar manutenção, conservação e preservação do bem do cliente com desejo de ajudar um terceiro, no caso a entidade de saúde do município. A empresa utilizou um diferencial para alavancar suas passagens no pós-vendas da concessionária que vem numa descendente devido principalmente a queda nas vendas de veículos.

ANAIS

Manter o cliente próximo com táticas e ou estratégias que agregam valores tanto para o consumidor e também à concessionária é benéfico para qualquer organização, além da fidelização pode engajar os clientes com a empresa e ou ação estratégica desenvolvida pela mesma.

A empresa estruturou o pós-vendas não só para o período da campanha, mas elaborou estratégias que fosse percebidas pelos clientes já no primeiro contato, tais como: forma de abordagem, layout da recepção, sala de espera, check-list para verificação do veículo, técnicos treinados e preparados para identificar qualquer intervenção preventiva e ou corretiva nos veículos.

A estratégia é para transmitir aos clientes a ideia de transparência nos processos, confiabilidade e que o preço seria justo, e que o atendimento não seria casual é sim um padrão da concessionária, o intuito é fidelizar o cliente, e fazer com que toda vez que precisar de um serviço para seu veículo o pós-vendas da empresa será uma referência de cuidado e zelo. A campanha propiciou uma arrecadação de mais de uma tonelada de alimentos no período da campanha.

Por fim, as duas estratégias elaboradas pela concessionária tiveram resultados acima do preconizado. O desenvolvimento das campanhas gerou uma sinergia entre os colaboradores, a motivação, empenho e desempenho alcançado foram acima de todas os prognósticos, além dos ganhos financeiros, evidenciou-se um ganho na execução das estratégia até então realizadas de forma mais amadora pela empresa. Ainda percebeu a motivação dos clientes ao poderem de certa forma contribuir socialmente com a instituição e serem agraciados com serviços personalizados pela empresa.

7. CONCLUSÃO

O Relato tecnológico foi realizado com o objetivo de demonstrar a força das duas estratégias e ações de marketing da empresa. Com fundamento teórico e análise dos dados da organização. Após apogeu de vendas no período áureo da montadora e de abundância de passagens no pós-vendas que gera resultados ao negócio, a empresa como todo mercado automobilístico sofreu as mazelas da crise econômica do país que afetou muito o negócio de veículos automotores. Porém o estudo demonstra que apesar da crise o mercado ameaça uma recuperação nas vendas, as perspectivas é que o negócio vem recuperando o fôlego e fique mais atrativo para as montadoras e suas redes de concessionárias.

Culturalmente até por influência das montadoras que não via o pós-vendas como um nicho de mercado atrativo esse segmento era ignorado por muitos empresários e pouco explorado pelas montadoras na hora de firmar contrato de concessão com empresários. A reviravolta no mercado, a instalação de mais montadoras no país e a exigência dos consumidores exigiram um aperfeiçoamento no pós-vendas das montadoras.

Nesse panorama, as empresas têm se preocupado mais com o pós-vendas e com o relacionamento com seus clientes, atualmente o pós-vendas é tão importante quanto vendas. O perfil do cliente mudou, atualmente a existência de um pós-vendas eficiente, dinâmico e que atendam às necessidades dos clientes é um fator decisivo no processo de compra e de fidelização do cliente à marca e ou a empresa.

ANAIS

As estratégias da empresa não está somente focada na venda e ou retenção do cliente, mas sim em como esse cliente percebe a empresa na sociedade, qual tipo de relacionamento ambos mantem com a empresa e mercado. O diferencial competitivo de qualquer empresa está na estratégia, na capacidade de execução de seu planejamento. Uma estratégia de marketing atualmente não pode estar somente focada na venda de um produto e serviço, mas som na eficácia da comunicação com público interno e externo.

Denota-se que a empresa desenvolveu suas ações que comunicou com seu público e mercado, obtendo resultados não somente imediatistas, pois foi construído um legado estratégico e de processos. As oportunidades criadas pela empresa se deu por necessidade de se reinventar diante da crise nas vendas de veículos e na queda das passagens no pós-vendas. Contudo, ficou evidente que o planejamento e as estratégias bem estruturadas são ferramentas auxiliaadoras na condução de qualquer organização.

15

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRACAF. **Mercado de automóveis.** [S. l.], 2018. Disponível em: http://www.abracaf.com.br/m11.asp?submenu=sim&cod_pagina=1286&cod_pai=1299. Acesso em: 1 mar. 2019.

FENABRAVE. [S. l.], 2016. Disponível em: <https://www.tribunadointerior.com.br/noticia/crise-gerou-reducao-da-rede-em-1257-concession%C3%A1rias-diz-fenabreve>. Acesso em: 8 mar. 2019.

Berry, L. (2002). **Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000.** *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59-77

IBGE. **Estimativa de população.** [S. l.], 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mg/ituiutaba.html>. Acesso em: 15 mar. 2019.

KOTLER. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 10ª ed. São Paulo. Prentice Hall, 2000.

LOBOS, Julio. **Encantando o cliente: Externo e interno.** São Paulo: J. Lobos, 1993.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços.** São Paulo: Atlas, 1994.

MINTZBERG, H. **The Nature of Managerial Work.** New York: Harper & Row, 1973.

MONTGOMERY, C. A; PORTER, M. E. **Estratégia – A busca da vantagem competitiva.** 2a Ed. São Paulo: Campus, 1998.

O'Malley, L. & Tynan, C. (2000). **Relationship marketing in consumer markets rhetoric or reality?** *European Journal of Marketing*, 34(7), 797-815.



ANAIS

Parvatiyar, A., & Sheth, J. (2000). **The domain and conceptual foundations of relationship marketing.** In: J. Sheth, & A. Parvatiyar. *Handbook of relationship marketing*. Thousands OAKS: Sage.

Palmer, A. (2002). **The evolution of an idea: an environmental explanation of relationship marketing.** *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 79-94.

PORTER, M. **Estratégia competitiva – Técnicas para análise de indústria e da concorrência.** 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.