

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

**AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES PARA A ADOÇÃO
DO MARKETING DE RELACIONAMENTO EM UMA
CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS**

Carlos José Barreto Viégas de Castro

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em
Engenharia de Produção

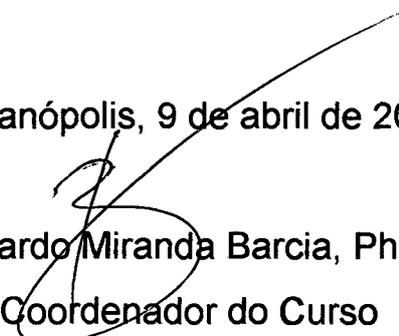
Florianópolis
2002

Carlos José Barreto Viégas de Castro

AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES PARA A ADOÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção
do título de **Mestre em Engenharia de Produção**
no Programa de Pós-Graduação em Engenharia
de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 9 de abril de 2002


Ricardo Miranda Barcia, PhD.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA


Prof.^a. Olga Regina Cardoso, Dr.^a.


Prof.^a. Jane Iara Pereira da Costa, Dr.^a.
Orientadora


Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.

**“As empresas têm de modificar suas estratégias
para se adaptarem ao novo ambiente hipercompetitivo.
Devem mudar do gerenciamento de produtos
para o gerenciamento de clientes.”**

Philip Kotler

Agradecimentos

Agradeço ao SINCODIV-MG e à FENABRAVE-MG por terem financiado e apoiado a produção deste trabalho. Gostaria de ressaltar a iniciativa destas entidades de classe por acreditarem no valor da produção acadêmica e do conhecimento científico como forma de trazer para o segmento da Distribuição Automotiva subsídios para o processo de transição e mudanças no qual está inserido.

Cabe um agradecimento especial ao presidente destas entidades, Sr. José Ildeumar Soares Pereira, pois sem o seu apoio e sua visão estratégica para o segmento este trabalho não teria sido realizado.

Sumário

Lista de Figuras	vii
Siglas e termos	viii
Resumo	ix
Abstract	x
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Tema	1
1.2 Justificativa	6
1.3 Objetivos	11
1.3.1 Objetivo geral	11
1.3.2 Objetivos específicos	11
1.4 Limitações da pesquisa	12
1.5 Estrutura da dissertação	14
2 REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 O Conceito de Marketing de Relacionamento	16
2.2 Marketing de Relacionamento: um processo social	18
2.3 Marketing de Relacionamento: desvendando o “valor”	21
2.4 O valor como posicionamento estratégico: o alicerce do do programa de Marketing de Relacionamento	26
2.5 Etapas para Implantação de um programa de Marketing de Relacionamento	31
2.5.1 Primeira etapa	32
2.5.2 Segunda etapa	35
2.5.3 Terceira etapa	37
2.5.4 Quarta etapa	39
2.6 Considerações finais da revisão da literatura	43
3 METODOLOGIA	46
3.1 O método de pesquisa exploratória	47
3.2 A pesquisa qualitativa	48
3.3 O estudo de caso	51

3.4 Entrevistas não-estruturadas com técnicas projetivas e entrevistas de profundidade com técnica de progressão	55
3.5 Coleta de dados: as várias fases	58
4 RESULTADOS	59
4.1 Dados secundários: participação de mercado	59
4.2 O que é uma concessionária de veículos – Lei n. 6.729 Lei Ferrari – Dados secundários	62
4.3 Pesquisa qualitativa – Resultados das entrevistas	65
4.3.1 Os vários departamentos das concessionárias de Veículos	65
4.2 Análise e discussão dos dados – considerações sobre a pesquisa	93
4.2.1 Processo contínuo de criação de valor	94
4.2.2 Cultura corporativa que valoriza relacionamentos	95
4.2.3 Análise comparativa dos fracassos de terceiros	95
4.2.4 Diagnóstico para identificação das necessidades de relacionamento	101
4.2.5 Conscientização corporativa dos pré-requisitos para uma estratégia de Marketing de Relacionamento	101
4.2.6 Desenvolvimento da capacidade de Marketing de Relacionamento ..	102
4.2.7 Recomendações finais	102
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	104
5.1 Continuidade da linha de pesquisa	108
5.2 Validação do trabalho na área de titulação	109
5.2.1 Relevância	110
5.2.2 Contribuição	110
5.2.3 Validade	111
6 FONTES BIBLIOGRÁFICAS	112
7 ANEXOS	116

Lista de figuras

Figura 1: Processo contínuo de geração de valor	31
Figura 2: Integração conceitual proposta para o desenvolvimento de um projeto de Marketing de Relacionamento.....	45
Figura 3: Esquema geral de fluxo de saída de informações.....	97
Figura 4: Quadro ilustrativo de onde e como estão as informações sobre os clientes	98

Siglas e termos

Siglas

DMS	Dealer Management System
F&I	Finance and Insure / Financiamento e Seguros
CSI	Costumer Satisfation Indicator
CRM	Costumer Relation Management
ISS	Imposto sobre Prestação de Serviços
ANFAVEA	Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores
NADA	Congresso da Associações dos Concessionários de Veículos Norte-Americanos
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
FENABRAVE	Federação Nacional dos Concessionários e Distribuidores de Veículos
ABRACOP	Associação Brasileira dos Concessionários Peugeot
PRODEMGE	Empresa Processadora de Dados do Estado de Minas Gerais
SINCODIV-MG	Sindicato dos Concessionários e Distribuidores de Veículos do Estado de Minas Gerais

Termos

FLOOR PLAN	Nome que o segmento dá a uma das formas de financiamento dos estoques de veículos pelas montadoras para as concessionárias.
PUSH	Sistema de comercialização de veículos baseado na disponibilidade de veículos no pátio da montadora; produção que não levou em conta pedido do cliente.

Resumo

CASTRO, Carlos José Barreto Viégas de. Avaliação de condições para adoção do Marketing de Relacionamento para uma concessionária de veículos. 2002. 116f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC. Florianópolis.

Neste estudo desenvolve-se uma abordagem das condições necessárias para a adoção do Marketing de Relacionamento por uma empresa concessionária de veículos.

A partir de uma revisão ampla e crítica da literatura sobre o tema, busca-se sintetizar os principais conceitos de uma forma que possibilite o seu amplo entendimento e, principalmente, a aplicabilidade ao segmento estudado.

Para tornar este estudo mais rico, procedeu-se à análise da avaliação das conceituações apresentadas por meio de um estudo de caso de uma empresa concessionária de veículos, a Bordeaux, concessionária Peugeot em Belo Horizonte, Minas Gerais.

Nesta pesquisa, procura-se mostrar que o gerenciamento de relacionamentos com clientes é a chave para aplicação do Marketing Moderno, em que se privilegiam as estratégias de relacionamento e a análise da sistemática dos processos necessários para mantê-los e ampliá-los. É mostrado também como parte da revisão crítica da literatura quais são os pré-requisitos para que as empresas estejam preparadas para estabelecer relacionamentos, seja pela forma de conduzir os seus negócios mediante processos contínuos de criação de valor para seus clientes, seja pelo uso intensivo da informação, de tecnologias disponíveis e viáveis, e de recursos de informática e telecomunicações integrados num mesmo projeto.

O que se pretende com este estudo é conseguir, por intermédio dos questionamentos e da conclusão, facilitar a *Avaliação das Condições para a Adoção do Marketing de Relacionamento em uma Concessionária de Veículos*.

Abstract

This study develops an approach of the necessary conditions to the adoption of the Marketing of Relationship for a vehicles dealership.

This project, though a comprehensive examination and in a critical way of the literature that is concerned with the subject, tries to summarize the main concepts in a way that allows its wide understanding and principally the applicability in the studied segment.

In order to make this a greater study, an analysis of the evaluation of the concepts that were introduced by an study of a case of a vehicles dealership, Bordeaux - Peugeot in Belo Horizonte, Minas Gerais, was conducted.

In this research we intend to show that the management of relationship with clients is the key to the application of the Modern Marketing in which the strategies of relationship and the analysis of the systematic of the processes which are necessary to keep and amplify it are privileged. It is also shown, as part of the critical revision of the literature, what the prerequisites for the companies to be prepared to establish relationships are. That could happen either by the form of conducting its business though continuous processes of creation of value to its clients of by the intensive use of information, using available and viable technology and computer science and telecommunication devices integrated in the same project.

It is believed that this study is validated in the Marketing of Relationship theme and could, though its questionings and its conclusion, facilitate the "Evaluation of the Conditions to Adoption the Marketing of Relationship for a Vehicles Dealership".

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

Mudar, adaptar e rejeitar o consolidado; questionar o concebido; e derrubar o perenizado: esses são os desafios que se impõem às empresas modernas. Até mesmo o conceito de modernidade é questionado. Como todo processo histórico é dinâmico e dialético, assim também é a relação dual entre empresa e cliente. Embora historicamente se mantenha a interdependência, em que a sobrevivência da primeira se faz pela relação com a segunda, nunca tantos ventos sacudiram essas relações como nas últimas décadas. Jamais surgiram tantas novidades no mundo corporativo oferecendo soluções para consolidar esta relação. Em tempo algum as empresas necessitaram tanto de, pressionadas por alterações constantes no contexto externo, sair de si mesmas, negando velhas crenças, para desenvolver um saber ouvir, uma “escuta” – usando uma expressão da psicologia – atenta e produtiva de seus públicos externo e interno.

Esse é o mundo da informação, da comunicação. O conceito de passado é relativo; o de futuro também. Há quase uma simultaneidade. Bretzke (2001) ressalta que a alta competitividade dos mercados obriga as empresas a competirem em tempo real. Longe está, portanto, o tempo em que as novidades do Velho Mundo levavam, em média, cem anos para ser adotadas em terras de além-mar. Muitos ainda não se deram conta disso. Na era da agilidade, há quem insista em produzir e relacionar-se com seus clientes como

produziram seus pais, seus avós, seus antepassados.

É como se fosse possível garantir sobrevivência aos dinossauros, enormes, soberanos, indiferentes ao meio, quando se exige a rapidez, a leveza, a adaptabilidade das lagartixas, que se protegem nas brechas. O preço da adaptação ao mundo novo tem sido a quebra sistemática e sucessiva das velhas formas de fazer negócios. Velhos paradigmas vêm sendo sucessivamente abandonados por empresas tradicionais, antes considerados inabaláveis gigantes corporativos.

Os novos ventos apontam para o fortalecimento de relacionamentos como a forma mais segura de conhecer o que os clientes realmente desejam, caminho – direta ou indiretamente, consciente ou inconscientemente – tangenciado pelo vocabulário cotidiano das empresas *Data Base Marketing, Telemarketing, atendimento ao consumidor, Call center*. A saída apontada está na sistematização, com a implantação de arrojada tecnologia e do conhecimento hoje disponível, de ações para tornar palpável o que já se sabe: “o cliente tem sempre razão”, adora ser “encantado” ou “seduzido” e pode vir a ser “fidélissimo” se “bem conhecido” e, por isso, “bem atendido”. São todas idéias por demais repetidas, percebidas, mas, na maioria das vezes, buscadas por ações pouco sistematizadas, adotadas ao acaso. Há pouco espaço e quase nenhum tempo para ensaio-e-erro; não se justifica o amadorismo; a modernidade não perdoa a intuição sem ação sistematizada.

Há bem pouco tempo – e essa época já pode ser considerada passado remoto –, o consumidor não exigia; comprava. Grandes empresas eram poderosas, inatacáveis: o cliente se rendia, quando não as reverenciava. Era

assim com a indústria automobilística: grandes marcas, grande poder. Criasse o produto que criasse, até mesmo com adequação discutível (hoje, são questionados estes mercados de pátios vazios, vendas garantidas). Exemplo é a jurássica Kombi, da Volkswagen que, intacta, atravessou quatro décadas, desde 1957, até a maquiagem sofrida com a chegada de *vans* e furgões importados.

“Roda mundo, roda gigante, roda moinho, roda pião”, garante a canção de Chico Buarque de Hollanda. Menos de três décadas se passaram até a inegável e irremediável guinada: empresas hoje reverenciam o cliente. Fica a sensação de que o “mundo rodou de repente”. O mundo não rodou; ele apenas mudou rapidamente.

Com essas mudanças ocorridas na economia de modo geral e no mercado, o setor de distribuição sentiu em primeira-mão os efeitos das modificações ambientais, situação visível nas concessionárias de veículos. Alie-se a isso a alteração da postura do consumidor depois do seu Código de Defesa (Lei n. 8.078, de 1990), e tem-se uma nova realidade mercadológica, em que o cliente é soberano.

Reflexo significativo desse contexto constata-se no setor automobilístico, em que os produtos escoam pelas concessionárias, que estabelecem um vínculo de atendimento ao consumidor e que se relacionam com ele na ponta do processo. Sentem, portanto, as mudanças no perfil desse consumidor, as alterações em suas motivações de compra, convivem com os padrões de comportamento antes, durante e depois da venda efetuada.

No final da década de 1980, pesquisas de satisfação aplicadas pela Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA) a clientes indicavam que o prazer do consumidor ao entrar numa concessionária para fazer uma compra de veículo era algo semelhante a uma "visita ao dentista", tal a insatisfação proporcionada.

Não muito diferente do que se verifica na maioria dos setores produtivos, a mensuração da satisfação dos clientes nas revendas de veículos foi um mecanismo introduzido compulsoriamente pelas montadoras para fazer frente à enxurrada de reclamações que congestionavam os serviços de atendimento aos clientes das fábricas sobre as vendas e pós-vendas dos seus distribuidores.

O perfil do consumidor, de modo geral, foi se firmando em direção a um elevadíssimo grau de exigência. Se no final da década de 1970 e início da de 1980 a questão girava unicamente em torno da qualidade do produto, na de 1990 registra-se mudança significativa no comportamento de compra: passou-se a comprar menos, mas melhor. O consumidor começou a atuar defensivamente, aprendendo a analisar e trocar o brilho e a novidade por um valor mais durável, conveniente, confiável, de fácil manutenção e utilização. Passou a investigar pessoalmente a qualidade antes de escolher.

O que se confirma na década de 1990 é que a questão se transferiu do foco da qualidade – que se tornou imprescindível e inquestionável – para o da ética. Assim, a voz coletiva dos consumidores vem definindo a postura desejável da empresa/indústria. Os consumidores hoje participam ativamente das decisões da empresa indicando as tendências falando de suas expectativas, satisfações

e insatisfações antes, durante e após a compra.

A demonstração mais clara dessa nova realidade é o fato de que, com o acirramento da competitividade, o consumidor está a cada dia mais bem informado, exigente e ciente de seus direitos, exibindo um novo padrão de relacionamento. Conseqüentemente, as empresas o reverenciam. Agora, a nova regra é ouvir o cliente, e dela irá depender a sobrevivência das poucas marcas restantes na maioria dos setores, incluindo-se o segmento da indústria automotiva.

É inegável que as empresas necessitam trabalhar com informações de relacionamento, que precisam ser compiladas e recuperadas no momento em que o contato está ocorrendo, para que o cliente possa ser conhecido e reconhecido e identificada a forma correta de interagir com ele. Pode-se, assim, direcionar ofertas completamente ajustadas ao seu perfil.

Segundo Bretzke (2001), se a empresa conduz a sua filosofia de administração empresarial com base na aceitação por parte de toda a empresa da orientação para o cliente e para o lucro e reconhece que deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, *prospects*, fornecedores e todos os intermediários, como forma a obter uma vantagem competitiva sustentável, estará praticando **o Marketing de Relacionamento**.

No atual estágio dos negócios, gerenciar relacionamentos, ainda segundo Bretzke (2001), é a chave do Marketing de Relacionamento. Esse gerenciamento pressupõe que as empresas estejam dispostas a manter um relacionamento suportado por processos operacionais ágeis, e para tanto

devem selecionar a tecnologia adequada. Isso requer metodologia, *expertise* e experiência comprovada neste tipo de solução, na qual o alicerce são o Marketing de Relacionamento e os seus fundamentos de cultivar os clientes e estabelecer com eles relacionamentos estáveis e duradouros.

1.2 Justificativa

Numa era em que a população cresce menos, simplesmente não existe número suficiente de novos clientes para certas linhas de produtos que satisfaça as exigências de expansão de empresas interessadas em garantir a seus acionistas um bom retorno por um longo prazo. A opção que se mostra mais viável é, sem dúvida, a busca de estratégias que visem manter o relacionamento e conquistar a fidelidade dos clientes, tanto entre os que já existem como entre os de mercados novos. Além do aspecto de garantir a continuidade das vendas em mercados cada vez mais compactos, o fator custo é primordial para justificar a busca constante ao cliente fiel.

É de uso comum a máxima que diz "gasta-se U\$ 1,00 para se manter um cliente, U\$5,00 para atrair um novo e U\$ 10,00 para trazê-lo de volta" (Vavra, 1993). Embora tal afirmação não seja fruto de estudos detalhados, é notória sua constatação. Para buscar novos clientes, as empresas encomendam fortes campanhas publicitárias, cada vez mais sofisticadas, e por isso cada vez mais caras. A situação se agrava ainda mais quando se busca resgatar clientes que já não mais adquirem seu produto ou serviço, necessitando investir pesado em promoções e outras ações que sejam capazes de modificar a imagem do

produto, por algum motivo desgastada, na mente dos clientes.

O esforço mercadológico da maioria das empresas, e aqui se inclui o segmento de distribuição de veículos automotivos, baseava-se no composto promocional em mídias, como jornal, televisão e rádio, que se tornaram inviáveis em razão de seus altos custos e pela forma limitada como atingem os clientes. Mais recentemente, o segmento começou a investir no Marketing de Relacionamento, como forma de diminuir investimentos em publicidade e conseguir sustentar as vendas num mercado cada vez mais competitivo.

As empresas da distribuição automobilística – conhecidas simplesmente como concessionárias ou concessionários de veículos – há bem pouco tempo começaram a entender a necessidade de se relacionarem sistemática e produtivamente com a clientela. Perceberam ainda que é mais fácil buscar a fidelidade e a manutenção dos antigos clientes do que conseguir novos. Apesar de já terem a percepção clara da necessidade de manter esses relacionamentos, muitos concessionários têm dificuldade de operacionalizar esse conceito e, muito mais, de gerenciá-lo.

No último *Congresso da Associação dos Concessionários de Veículos Norte-americanos (NADA)*, realizado na cidade Las Vegas, Estado de Nevada, no período de 3 a 6 de fevereiro de 2001, pôde perceber-se que as tecnologias de “gerenciamento das relações com clientes nos anos digitais” constituíram o foco principal das palestras.

A exposição de produtos para os concessionários, que sempre se realiza paralelamente ao Congresso, nesse ano teve como destaques os programas de gerenciamento de relacionamentos. Cada *softhouse* (NADA, 2001) fez nos

stands demonstrações dos vários programas de gerenciamento.

Várias ferramentas tecnológicas foram desenvolvidas e disseminadas nos últimos anos no segmento, com o intuito de atender a essas demandas de gerenciamento por *Knowledge-based* e *experience-based*. Entre outras, Centros de Contato (*Contact Centers*), Centros de Comunicações (*Call Centers*), e Programas Informatizados de Gerenciamento de Relacionamentos com Clientes (*Softs of Customer Relationship Manegement*) também conhecidos como CRM, Banco de Dados de Clientes (*Database Marketing*).

Segundo Pepperts (2000), muitos dos projetos de gerenciamento de relacionamentos iniciam-se pela escolha da tecnologia. No entanto, não existe forma mais segura de garantir o fracasso do projeto. Embora a tecnologia seja fundamental, está longe de ser tudo, pois deve-se primeiramente entender os mercados nos quais a empresa está inserida e as conseqüentes redes de relacionamento por eles geradas.

Estabelecer relacionamentos a fim de constatar o novo perfil do consumidor é entender como são feitas as escolhas e em que base de considerações, se racionais ou emocionais, levando-se em conta os seus costumes e as situações. A forma como os consumidores se comportam em um mercado em determinado momento não indica necessariamente como se comportarão em outros. As escolhas que fazem envolvem, sobretudo, a percepção que têm dos serviços e produtos, e essa percepção está relacionada à complexidade e à heterogeneidade dos mercados; à infinidade de variáveis que intervêm entre a oferta e a procura; à constante inovação tecnológica; à dificuldade de se conseguir e manter a repetição dos padrões de comportamento e lealdade de marca.

Vistos nesse contexto, os processos informatizados por meio das tecnologias de informática disponíveis são apenas as partes mais visíveis dos processos de gerenciamento de sistemas integrados de relacionamento com cliente, que têm como objetivo estabelecer e promover o Marketing de Relacionamento.

Citando Bretzke (2001) mais uma vez, gerenciar relacionamentos é a chave da aplicação desse Marketing. Esse gerenciamento pressupõe que as empresas estejam preparadas para estabelecer relacionamentos com o uso intensivo da informação e das tecnologias de informação disponíveis e viáveis, bem como de todos os recursos de informática e telecomunicações, tudo integrado num mesmo projeto. A autora cita, ainda, como ferramentas as tecnologias de Data Base Marketing e de Telemarketing, dentre outras. Tais tecnologias teriam como base a comunicação dirigida, apoiada em informações, conhecimento e experiência (Knowledge-based e experience-based).

Nesse contexto é que surgiu forte demanda por parte das empresas por profissionais especializados que pudessem ter a experiência para implementar projetos dessa natureza. A esse profissional cabe aconselhar as gerências na tomada de decisões a respeito de problemas que envolvem mudanças nas empresas para implantação de novas tecnologias.

Demanda-se pelo perfil do profissional de engenharia de produção. Engenheiros de produção é que estariam qualificados para entender a área de Gerenciamento de Relacionamentos. A formação desse profissional se volta para a capacidade de entender os processos em que atua, envolvendo-se com eles desde a sua criação, visando identificar as melhorias que ajudem as

organizações a atingir as suas metas.

O fato de a engenharia de produção caracterizar-se, antes, como a engenharia de métodos e de procedimentos, não se inserindo em uma área específica da tecnologia, seria por si só um facilitador para a implantação de projetos de Gerenciamento de Relacionamentos. Somam-se a isso sua abordagem interdisciplinar, além do seu caminho histórico na construção cognitiva do conhecimento.

Ao se dedicar a um projeto de gerenciamento de sistemas e processos que envolve pessoas, materiais, equipamentos e o ambiente, como se caracteriza o gerenciamento de relacionamento, a engenharia de produção está mais do que utilizando conhecimentos científicos e tecnológicos; está, na verdade, integrando questões de naturezas diversas: o conceito relativamente novo de Marketing de Relacionamento, que trata do relacionamento com clientes, e os meios de que dispõe – tecnologia de comunicação. O objetivo é conseguir oferecer uma visão global, e não fragmentada, dos problemas que surgirão dessa integração singular.

Segundo Bretzke (2001), a alta competitividade dos mercados obriga as empresas a competirem em tempo real. As estratégias de Marketing adequadas, com as novas tecnologias disponíveis, agilizam e otimizam todo o processo de atendimento aos clientes. Acredita-se, portanto, que é a engenharia de produção área capaz de contribuir de maneira privilegiada para a produção de conhecimento científico e tecnológico na implantação de projetos de Gerenciamento de Relacionamentos. Tais projetos inserem-se na gestão de negócios, que se destaca dentro das várias ciências da organização

como uma das áreas de concentração, especialmente com foco no Marketing.

Com este trabalho pretende-se, por intermédio de um estudo de caso, entender a percepção do concessionário de veículos sobre a questão do Marketing de Relacionamento e a interação entre as práticas de Marketing da empresa e os mercados com os quais ela se relaciona. Importante, ainda, é detectar a forma como esse concessionário percebe e insere neste contexto as tecnologias de gerenciamento de relacionamentos disponíveis.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Avaliar as condições para a adoção do Marketing de Relacionamento em uma concessionária de veículos.

1.3.2 Objetivos específicos

- Descrever o negócio de uma concessionária de veículos, identificando os pontos de possíveis conflitos de relacionamento com os clientes.
- Conhecer os processos de Marketing de Relacionamento usados numa concessionária de veículos.
- Analisar as condições levantadas frente às recomendações para a implantação do Marketing de Relacionamento.

1.4 Limitações da pesquisa

Embora este trabalho aponte para objetivos claramente definidos, ainda assim é normal numa pesquisa científica surgirem novas linhas de investigação tão importantes quanto as que foram apontadas inicialmente. Essas linhas de investigação podem ser retomadas em outras investigações, somando a este trabalho novos conhecimentos científicos, que podem ser complementares à linha que está sendo explorada. Tais desdobramentos fazem parte da riqueza do processo de investigação científico. É importante neste momento delimitar claramente o que não se pretende focar nesta investigação científica, inclusive de modo a facilitar futuros trabalhos.

- Como foi mencionado na delimitação do tema, é grande a variedade não só de tecnologias disponíveis para a Gestão de Relacionamentos como também de fabricantes e consultorias que vendem este tipo de solução. Não é objetivo deste trabalho analisá-los do ponto de vista tecnológico ou de fundamentação conceitual de marketing, nem indicar quais são os mais viáveis para o segmento. Alguns autores, como Peppers e Rogers (2000), têm alertado para os perigos da ampla utilização dos programas de gerenciamento de relacionamentos sem a devida cautela de consolidar previamente os conceitos, o que pode conduzir a empresa a gastos e perdas. Esta análise, portanto, pode ser objeto de um outro trabalho, se confirmada a sua relevância.
- A pesquisa da presente dissertação não permitirá testar as propostas para avaliação das condições de relacionamento que se constituem no

objetivo geral do trabalho. Embora a impossibilidade de teste das propostas possa parecer frustrante, num primeiro momento, acredita-se, ainda assim, estar ampliando o conhecimento sobre o problema proposto, Mattar (1999).

Poderão ser objeto de um novo trabalho, portanto, a implementação e o teste das estratégias propostas neste trabalho, caso se consiga um concessionário disposto a implementá-las. Como analisa Mattar (1999), pesquisas exploratórias usadas em estudos de casos selecionados têm como objetivo gerar hipóteses, e não testá-las.

- Não se inclui também como objetivo deste trabalho avaliar os profissionais entrevistados e, muito menos, julgar o seu conhecimento ou a sua capacidade profissional. Apesar de a finalidade das entrevistas restringir-se ao esclarecimento e levantamento de dados que possibilitem atingir os objetivos já especificados, a questão dos recursos humanos pode ter relevância significativa na implantação das avaliações propostas. Por sua especificidade, esse aspecto poderá ser objeto de novos estudos dentro da conceituação do endomarketing usando-se metodologias mais específicas.

Assumindo as conformações de um estudo de caso, o que se propõe na pesquisa é uma investigação profunda do negócio de uma concessionária de veículos, de maneira a se alcançar um amplo e detalhado conhecimento desse objeto. Tal conhecimento, fruto de pesquisa exploratória, lastreia as hipóteses que conduzem às Avaliação das Condições de Relacionamento propostas ao final deste trabalho.

1.5 Estrutura da dissertação

Organizada em cinco capítulos, a dissertação abordará o tema Marketing de Relacionamento, inserido no contexto da Engenharia de Produção, que, pela sua abordagem interdisciplinar, mostra-se como área adequada para alcançar tal proposta. Concentra-se a pesquisa no comportamento do setor de Concessionárias de Veículos Automotores nas suas relações com clientes.

Na Introdução, **Capítulo I**, será justificada a relevância da escolha do problema a ser estudado, fazendo-se breve relato histórico do segmento econômico no qual se insere o tema e sua importância. Ainda na Introdução, serão enumerados os objetivos gerais e específicos da dissertação. Por se tratar de um trabalho com pretensões científicas, será alicerçado em uma pesquisa. Levar-se-á em consideração o fato de que pesquisas, ainda que se ajustem às modalidades mais adequadas ao problema e aos objetivos da investigação, em geral, são passíveis de limitações. Neste ponto da dissertação, esclarecer-se-ão as possíveis limitações da pesquisa. Ao final da Introdução, **Capítulo I**, será apresentada a metodologia a ser utilizada na pesquisa e, em síntese, as razões de sua escolha. O último item previsto para este capítulo é a descrição de toda a estrutura da dissertação.

No **Capítulo II**, pretende-se fazer toda a revisão da literatura crítica e uma retrospectiva dos vários autores de Marketing, até que se possa chegar aos conceitos de Marketing de Relacionamento e ao atual estágio de desenvolvimento conceitual em que o tema se encontra. Assim, estar-se-ia estabelecendo um referencial teórico para dar suporte ao desenvolvimento deste trabalho.

O **Capítulo III** abordará com maior profundidade a questão metodológica, fornecendo um detalhamento da pesquisa e fundamentando o porquê da escolha das metodologias. Serão ali também especificadas as técnicas nas quais foram fundamentadas as escolhas. Esclarecer-se-ão os aspectos e as modalidades de cada técnica que melhor atendem aos objetivos propostos.

No **Capítulo IV**, serão descritos qualitativamente e discutidos os dados levantados e desenvolvidos na pesquisa, por meio de uma exposição do que foi observado. Nesse momento, será feita uma relação entre as informações obtidas, o problema da pesquisa e o embasamento teórico obtido na revisão da literatura. Também, serão tiradas conclusões obtidas a partir dos dados da pesquisa.

A conclusão do trabalho será apresentada no **Capítulo V**, mediante uma síntese dos principais argumentos usados na dissertação. Nesse momento, será feita uma avaliação de como, ou se, os objetivos foram atingidos e se as hipóteses foram confirmadas ou negadas. Assim, será formulada uma crítica ao trabalho, não só revelando o que não se conseguiu atingir como também indicando os assuntos que surgiram e que podem ser objeto de pesquisa, embora não estivessem previstos neste trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O conceito de Marketing de Relacionamento

A revisão da literatura aponta, já de início, para uma questão conceitual: percebe-se ser difícil eleger uma definição única de Marketing de Relacionamento. Como bem observa Cardoso (2001), não existe uma definição unânime dos vários autores, talvez por ser o próprio conceito relativamente novo e, provavelmente, pela própria característica do que trata (*relacionamento com clientes*) e dos meios de que dispõe (*tecnologia de comunicação*) para atingir este objetivo.

Em 1983, o autor Leonard Berry apresentou pela primeira vez o termo *Marketing de Relacionamento*, em um artigo publicado em Chicago, para descrever uma abordagem de mercado para longo prazo. De lá para cá, este conceito tem evoluído, mas vários autores têm usado o termo, basicamente, para definir estratégias específicas, que valorizam o gerenciamento da retenção e a fidelização de clientes.

No atual estágio dos negócios, segundo Bretzke (2001:05),

“o gerenciamento de relações pressupõe que as empresas estejam dispostas a manter vínculos duradouros suportados por processos operacionais ágeis, selecionando a tecnologia adequada. Isso requer metodologia, especialização e experiência”.

A fidelização pode resultar em características intrínsecas e extrínsecas dos produtos ou valores. Nos dois casos, a fidelidade se relaciona com a satisfação,

que pode ser real ou apenas uma percepção, promovida pelo produto.

Por vezes, a compra se dá por razões periféricas às qualidades oferecidas. Conforme Levitt (1997), o consumidor não adquire os produtos, mas os benefícios esperados. Essa afirmação permite entender claramente o Marketing de Relacionamento no seu conceito mais amplo: o envolvimento da imagem da empresa em toda a cadeia de valor que o produto poderá criar.

De acordo com Gordon (1998), entender o Marketing de Relacionamento em sua complexidade significa considerar permanente reflexão sobre as necessidades da cadeia de relacionamentos. Da produção ao preço, da promoção à logística, cada elo terá diferentes necessidades e desejará se beneficiar com a criação e compartilhamento dos valores desenvolvidos.

Mckenna (1996) destaca em seu livro *Marketing de Relacionamento* a importância da credibilidade nessa rede quando diz que ela é a chave para o processo de posicionamento no mercado e que as empresas precisam encontrar formas de gerá-la. Aos olhos dos consumidores e dos seus mercados, precisam parecer seguras e dignas de confiança, além de construir um alicerce sólido que sobreviva às mudanças inevitáveis no mercado.

A revisão da bibliografia, a partir desse ponto, estrutura-se no aprofundamento de dois aspectos básicos apenas tangenciados até o momento:

- O que é Marketing de Relacionamento como processo social de gerenciamento de valor?
- Quais são os pontos chave que devem ser contemplados num processo de implantação de um programa de Marketing de Relacionamento?

2.2 Marketing de Relacionamento – um processo social

Kotler (1998:27) define o Marketing como “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam”. Essa definição, por si só, aponta para uma direção do Marketing como Ciência Social em que os relacionamentos entre os indivíduos assumem uma condição preponderante.

O termo Marketing de Relacionamento é usado pelos estudiosos das ciências gerenciais para identificar estratégias específicas. Com apoio em Kotler (1998), vê-se que não se trata de uma nova ciência, um novo Marketing ou, ainda, uma nova disciplina dele derivada. Seriam apenas estratégias de marketing integrado, em que se estaria dando ênfase às redes de relacionamentos construídas pelas empresas e à análise sistemática dos processos necessários para mantê-los e ampliá-los.

Tais processos teriam o objetivo de maximizar as percepções de valor por parte dos clientes e de todos os integrantes dos vários mercados, ampliando a tangibilidade das características do produto. Nessa mesma linha de pensamento, Gordon (1998) identifica o Marketing de Relacionamento como um processo contínuo de criação de valores e compartilhamento de benefícios.

Esse relacionamento possibilitaria, então, a ampliação da capacidade da empresa de perceber valor, dando-lhe condições para ampliação das competências e, conseqüentemente, dos mercados. Mas esse é um processo que envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados pelo

compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependências e alinhamentos organizacionais.

Nesta mesma linha, Mckenna (1996) entende o Marketing como o desenvolvimento e manutenção de relações com a infra-estrutura e com os clientes.

Ao acompanhar os clientes individualmente, interagir com eles, tratar diferentes clientes de forma diferente, a empresa pode mudar completamente a natureza da concorrência, gerando maior lealdade do cliente, bem como margens unitárias mais altas.

Alguns autores apontam o Marketing de Relacionamento como o Pós-Marketing (Vavra 1993), ou seja, o relacionamento após a compra, o que é passível de discordância. As relações com o cliente devem ser construídas antes, durante e após as relações comerciais, seguindo a linha de pensamento de Kotler (1998). A construção de fortes vínculos econômicos, técnicos e sociais entre as partes traz como resultado fortes redes de relacionamentos, a que o autor chama de *Redes de Marketing*: consumidores, funcionários, fornecedores, distribuidores, varejistas, agências de propaganda, cientistas e universidades.

Uma valiosa contribuição foi dada por Cristopher (1999), que, embora na mesma linha de Kotler, evolui para o conceito de Marketing de Relacionamento Total. Redes de relacionamento levam ao gerenciamento de suas conseqüentes interações, com abordagens funcionais e cruzadas, baseadas em processos. Essa contribuição é fundamental para trazer uma luz ao entendimento do atual estágio do ambiente corporativo, onde predominam

fusões, incorporações e parcerias.

A evolução do conceito de Marketing de Relacionamento está vinculada à própria evolução dos mercados, em que a concorrência não se dá mais entre empresas, mas entre redes de relacionamentos e os conhecimentos adquiridos através das interações.

Consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas pela propaganda de boca de terceiros e experiências anteriores com produtos e serviços. Essas informações são usadas para tomar decisões de compra. Assim, o sucesso de um produto ou serviço, bem como de uma marca ou empresa, deverá ser o resultado de um diálogo efetivo com o mercado. Tal diálogo é facilitado pelas redes de relacionamentos e pelas interações conseqüentes do entendimento de toda a cadeia de valores que se constrói.

Porter (1996) estabelece que uma das primeiras etapas do Marketing do Relacionamento é determinar quem é o verdadeiro comprador e sua cadeia de valores: definir qual o mercado-alvo, o que ele quer e o que ele espera do produto/serviço; identificar em que investir para conquistar o cliente; e garantir a sua fidelização.

As redes de relacionamento implicam atender expectativas específicas que se formam ao longo da cadeia de valor dos produtos. Como os consumidores têm as mais variadas expectativas, as empresas devem segmentar seus clientes. A segmentação, segundo Peck (1999), é um processo de partir um mercado amplo e genérico em vários pequenos agrupamentos. Essa divisão é feita com base em características ou respostas dos clientes que integram cada

um desses segmentos.

Para Reichheld (1996), uma empresa não pode ser tudo para todos. Seus pontos fortes específicos serão mais adequados às oportunidades e necessidades de determinados clientes. Não há como pretender ter todo o mundo, mas é fundamental saber qual parte do mundo se quer atender.

No atual estágio dos negócios, Christopher (1999) analisa que o entendimento pleno do conceito de Marketing de Relacionamento está vinculado ao entendimento da própria evolução dos mercados, em que a concorrência não se dá mais entre empresas, mas entre as várias redes de relacionamentos.

2.3 Marketing de Relacionamento – desvendando o “valor”

Gordon (1998) define Marketing como um processo de identificação e satisfação de necessidades de clientes de modo competitivamente superior aos concorrentes. É por intermédio do Marketing de Relacionamento, no entanto, que a empresa cria novo valor para o cliente e pode partilhá-lo entre produtor e consumidor.

Um relacionamento, segundo Asakura (2001), é construído a partir de uma série contínua de sucessivas interações colaborativas ao longo do tempo, num contexto do qual os envolvidos – empresa e cliente – participam. Cada relação, singularmente inerente a seus participantes, deverá fazer parte de um contexto cada vez mais rico de troca de informações. Daí a importância do Marketing de Relacionamento nas definições de valor, pois, como acredita Gordon (1998), o

valor não é criado pela empresa *para* o cliente; é criado *com* os clientes.

É a interação entre empresa e cliente, ou seja, a análise de toda a cadeia de valor do ponto de vista do cliente, que ajuda a formar as propostas a serem oferecidas aos mesmos. Segundo Asakura (2001), não se trata mais de focalizar o cliente, mas de olhar pelo seu foco, que poderá fornecer as bases reais para todo o projeto de relacionamento.

O conceito de valor está em praticamente todos os manuais de Marketing, referindo-se à percepção dos clientes no que diz respeito a atributos de mercadorias ou serviços. Churchill Jr. (1999) estabelece que 'valor' para o cliente é a diferença entre as percepções quanto aos benefícios e quanto aos custos da compra e uso de produtos e serviço.

Acredita-se que o termo *valor* começou a ser utilizado primeiramente nas Ciências Econômicas, e sobre esse conceito já se escreveram inúmeros tratados econômicos desde o final do século XVIII. Curiosamente, até hoje tal assunto ainda desperta controvérsias. Teria o tema tal relevância ou seria apenas uma discussão ultrapassada e vazia de objetivos?

Na verdade, essa questão é o alicerce de construção de teorias econômicas. Csillag (1995) estabelece que as análises de valor nas ciências gerenciais iniciaram-se nos anos de 1940 com Lawrence D. Miles. Mais recentemente, também o *marketing* veio adotar o *valor* nos processos de análise de produtos e serviços.

Teorias econômicas no final do século XVII respondem às modificações de um novo mundo abarrotado de novos produtos e serviços, em que os homens trocavam mercadorias não para consumir, mas para trocar de novo e acumular

riquezas. A indagação que se fazia era como explicar todo este relacionamento complexo das trocas de mercadorias e como dar a elas um contorno conceitual.

A determinação do valor de troca ou valor relativo das mercadorias passaria assim a se constituir no passo mais importante da caminhada em busca da revelação do caráter desta nova sociedade. Smith (1979:27), em 1776, no seu clássico livro *Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações*, já escrevia sobre a questão do valor. “O verdadeiro preço de uma mercadoria, aquilo que ela efetivamente custa ao homem que a pretende adquirir, é a labuta e os incômodos a que é obrigado para a adquirir.”

Embora Smith possa ter separado a questão **preço** e a *questão do valor*, fica claro na sua definição que o **esforço** é um dos componentes do valor. Quando direcionado ao mercado para obtenção de uma mercadoria ou serviço, a contrapartida do valor é algum tipo de benefício.

Segundo Possamai (2000), **esforço versus benefícios** é o pensamento consciente ou inconsciente que o consumidor elabora nas suas opções de compra. A equação do valor **Benefícios / Esforço = Valor** é simplesmente uma representação útil da idéia de que benefícios têm efeito positivo e o custo tem efeito negativo sobre o valor de um bem para o cliente.

Há autores, como Churchill Jr. (2000), que não crêem que os consumidores possuam uma calculadora mental e somem precisamente todos os benefícios, subtraindo em seguida todos os custos de uma transação. O Marketing voltado para o valor considera que os clientes variam suas percepções de valor.

Levitt (1998) explica claramente que o consumidor não adquire coisas, mas os benefícios esperados: não consome um carro, por exemplo, mas o que ele possibilita: conforto, economia de tempo e *status*, dentre outros fatores.

Toda mercadoria ou serviço tem **intrinsecamente uma dualidade de valor: uso e troca**, (Rubin *apud* Karl Marx, 1890). Caso um bem ou serviço não possua estes dois valores, não pode ser considerado uma mercadoria. A obra produzida por um artista plástico, por exemplo, somente será uma mercadoria se encontrar comprador no mercado disposto a **trocá-la** por uma correspondência monetária. Da mesma maneira, só encontrará um cliente a obra de arte que tiver para ele algum tipo de utilidade, por mais subjetiva que seja.

Inserido no valor de uso há um outro componente, o valor de estima, que não deveria ser visto como outra categoria de valor, como alguns autores indicam. Por último, deve-se considerar o **valor do esforço**, *que* representa a correspondência monetária, como também todos os gastos e tempo que o comprador despense para efetuar a compra (telefonemas, deslocamentos etc.). Consideram-se, ainda, dificuldade de estacionamento, falta de segurança, espera, distância e, mais recentemente, tempo ou dificuldade para acessar e navegar num *site* da Internet.

Essa simples equação é a **força invisível** que leva à opção por um bem ou serviço em detrimento de outro, a qual deve ser identificada e usada para o desenvolvimento dos negócios, destacando uma empresa.

Oferecer mais valor é **tornar o valor tangível**, convencendo o comprador de que sua oferta vale mais em termos de retorno. Isso, no entanto, é o cliente quem define. Segundo Tucker (1999), a empresa torna pública a sua oferta de

valor, composto pelo triângulo **qualidade, serviço e preço**. Quando a proposição satisfaz o cliente, a venda é bem sucedida; quando não, a venda não se realiza. Onde quer que a empresa esteja na escala de valor (mais-por-mais) ou (mais-por-menos), exercer o valor significa superar a concorrência ao agregar mais valor percebido nos diversos níveis de posicionamento.

Tanto o **benefício** quanto alguns **esforços** que compõem a equação de valor para o cliente têm caráter subjetivo. Assim sendo, as empresas necessitam identificar os seus clientes e estabelecer quais benefícios devem oferecer e qual deve ser o esforço que o cliente está disposto a despende para obter um determinado produto ou serviço da empresa.

Segmentar os clientes é uma forma de selecionar em quais “benefícios” a empresa pode se especializar em fornecer e quais são os clientes que os valorizam. Não há como pretender ter todo o mundo, mas é fundamental saber qual parte do mundo se quer atender. É necessário que todos os clientes, tanto internos quanto externos, saibam a missão e os valores da empresa, pois são esses valores que alicerçarão o valor para eles.

Segundo o concessionário norte-americano Sewell (1990), muitos empresários do segmento de Distribuição Automotiva acreditam que a competição no mercado se dá basicamente em cima de preços. Isso significa que estas empresas definem simplesmente preço baixo como valor. Quando se escuta a força de vendas dizendo **tudo que interessa aos nossos clientes é o preço**, tem-se o sinal de que a empresa precisa repensar a proposição do valor. Uma empresa precisa encontrar uma forma de destacar-se na multidão para ser diferente, para ter mais valor em relação a seu mercado alvo e clientes.

2.4 O valor como posicionamento estratégico – o alicerce do programa de Marketing de Relacionamento

A maioria dos empresários, ao fazer um planejamento estratégico, se argüida sobre qual é o primeiro objetivo do seu negócio, responderá: “Obter lucro”. Levitt (1998) argumenta com um ponto de vista diferente: Afirmar que obter lucro é o motivo do negócio é tão simples como afirmar que o objetivo da vida é comer. A comida sustenta a vida para que as pessoas realizem outros objetivos, e esse tipo de afirmação demonstra **indefinição estratégica**.

O planejamento estratégico tradicional focalizou apenas os movimentos planejados em mercados já conhecidos. Não existe a cultura de criar o seu próprio valor nem de desenvolver propostas próprias de valor, o que significa criar os seus próprios mercados, por meio de rupturas nas vantagens estratégicas dos concorrentes, ao invés de tentar imitá-los nessas vantagens.

A criatividade será um diferencial cada vez mais decisivo para o sucesso das empresas. Criatividade e pensamento estratégico estão de mãos dadas nas empresas vencedoras. O valor de mercado das empresas estará cada vez mais ligado à sua capacidade intelectual para adaptação aos novos mercados que darão a possibilidade de gerar lucros futuros.

A característica da dinâmica destes mercados será, segundo D’Aveni (1998), a **hipercompetição**. No cenário imaginado por esse autor, a *competição* em *know-how* e *timing* se intensificou. Os ciclos de vida dos produtos e os ciclos de projetos foram comprimidos e o ritmo tecnológico aumentou. Modelos de automóveis que antes eram introduzidos uma vez por

década sofrem alterações a cada cinco anos, com tendência a períodos menores. O tempo de projeto para novos modelos foi reduzido à quase metade, Marcas poderosas, antes consideradas uma vantagem sustentável, foram abaladas pelos ventos da hipercompetição. À medida que a qualidade teve que subir e os preços que baixar, aumentou a volatilidade da competição.

As estratégias comerciais devem se voltar para o futuro em cada segmento. Isso requer uma visão dinâmica das estratégias de criar valor (análise do ambiente competitivo e posicionamento da empresa nos processos evolutivos dos mercados). A visão mais simples de vantagem competitiva é que as empresas competem em eficiência: reduzir custos para poder reduzir preços e, assim, criar a sua vantagem competitiva pelo preço ou acompanhar a vantagem competitiva de preço do concorrente, em vez de criar sua própria proposta de valor.

Sob o ponto de vista de Porter (1996), para a maioria dos empresários os lucros poderão ser maximizados mediante duas estratégias.

1. **Minimização dos custos e aumento dos preços**, para aumentar as margens (redução das estruturas físicas e briga com a montadora para redução de preços).
2. **Aumento do volume de vendas**, para melhorar a utilização dos recursos, podendo, assim, diluir os custos fixos por meio desse maior volume.

Não se pode dizer que tais estratégias estejam totalmente erradas. Entretanto, devem ser classificadas como **simplistas**: o foco empresarial tem sido nessas duas formas de enfrentar os desafios da hipercompetição.

Porter (1996) aponta três estratégias alternativas.

- **Diferenciação.** Criar um produto com qualidades distintas que sejam percebidas como peculiares. Essa qualidade agregada permite que a empresa venda a um melhor preço aos clientes que vêem valor na diferenciação.
- **Segmentação.** Concentrando-se numa fatia de mercado, a empresa cava um nicho a que nenhum concorrente direto esteja atendendo a contento, permitindo que a empresa venda mais produtos pelo conhecimento personalizado das necessidades desses clientes (Marketing de Relacionamento), e a soma desses valores agrega um valor maior.
- **Liderança global de custos.** Sob esta estratégia, a empresa enfatiza a eficiência e reduz custos. Embora tenha alguma semelhança com as duas estratégias ortodoxas apresentadas, esta se difere, pois enfatiza a eficiência do valor para o cliente.

A estratégia a que D'Avaneli (1998) chama de "ruptura do *status quo*", significa estar permanentemente buscando vantagens de valor, mesmo que estas rompam com as próprias vantagens competitivas. A tentativa de manter uma vantagem competitiva antiga pode consumir recursos que deveriam estar sendo usados para a próxima investida no mercado.

Exemplificando: uma concessionária de Belo Horizonte anunciou que todos os clientes que levassem seus veículos para uma revisão programada poderiam alugar um veículo por dez reais – criou uma vantagem competitiva. Dentro de pouco tempo, alguns de seus concorrentes estavam fazendo a

mesma promoção, alguns nada cobrando do cliente. A empresa que criou esta vantagem continuou anos despendendo recursos anunciando esta vantagem (estratégia defensiva) sem criar novas.

D'Avaneli (1998) afirma que na hipercompetição a melhor defesa é, com frequência, um ataque forte, e a empresa deve estar preparada para criar permanentemente vantagens competitivas. Uma empresa que queira sobreviver num ambiente de hipercompetição deve basear-se na transformação de valor, e não na estabilidade de valor. Isso é conseguido com o desenvolvimento dinâmico e contínuo de uma proposta de valor superior.

Para desenvolver a proposta de valor, a empresa deve estudar seus clientes-alvo, seus concorrentes e começar por definir seu posicionamento genérico em termos de benefícios. A seguir, deve checar seu posicionamento no tocante ao valor. Tudo isso levará a uma proposta de valor que explique por que o comprador deveria comprar dessa companhia, e não de outras empresas.

Depois disso, a companhia deve desenvolver um produto ou marca com associações positivas e enriquecedoras. O ideal seria que o nome da marca fosse possível de lembrar, tivesse significado e fosse relevante para os clientes.

Como resultado do fato de ser dona de um benefício, a empresa deve ter um *slogan* forte e que inspire confiança no comprador.

A idéia-chave, num ambiente de hipercompetição, evidentemente, é a mudança. Hoje, as empresas inteligentes monitoram a proposta de valor de seus clientes e a migração dos clientes em termos de valor para poder mudar suas próprias ofertas.

Apesar de toda a conceituação de valor apresentada, o Marketing de Valor é baseado numa visão simples: identificar o motivo que leva o cliente a comprar determinados produtos e serviços em detrimento de outros que também estão disponíveis no mercado.

Em outras palavras, o cliente quando vai adquirir um bem ou serviço tem uma percepção até muitas vezes inconsciente quanto aos benefícios da compra e aos custos que irão incorrer para obtê-los.

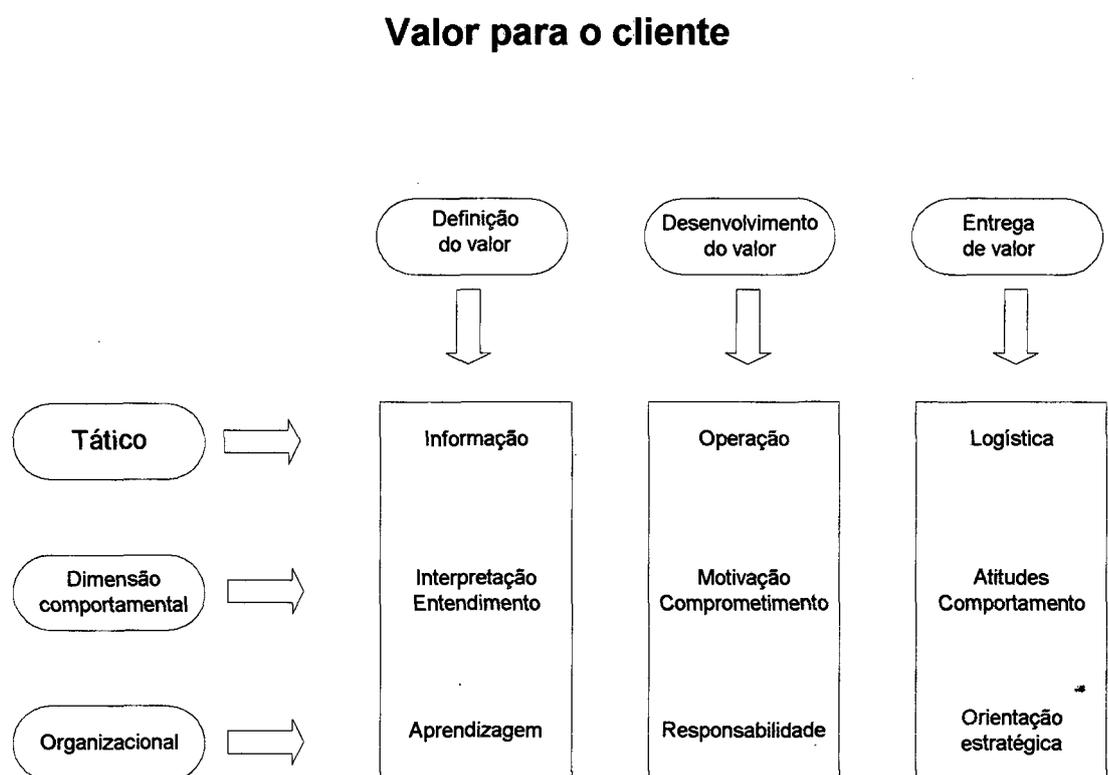
Peck (1999) oferece alguns conselhos para quem pretende construir um programa de Marketing de Relacionamento alicerçado em ofertas de valor. Um deles consiste em “determinar o esforço de marketing adequado a cada etapa na entrega de valor”. Nesta mesma linha, Bretzke (veja-se Fig. 1) (*apud* Piercy 1998 p. 222-236) destaca o caráter dinâmico que o Marketing de Relacionamento propicia, o qual esta autora identifica como *processo contínuo de geração de valor*. Para ela, este processo se dá em três instâncias:

- identificação do valor para os clientes;
- desenvolvimento dos produtos, agregando o valor identificado; e
- entrega do valor para os clientes.

Essa construção de valor é gerenciada, por sua vez, em três dimensões:

- tática (informação, operação e logística);
- comportamental (interpretação e entendimento, motivação e comprometimento, atitudes e comportamento); e
- organizacional (aprendizagem, responsabilidade, orientação estratégica).

FIGURA 1: Processo contínuo de geração de valor, Bretzke (1998:91)



Fonte: Bretzke (apud Piercy, 1998).

2.5 Etapas para Implantação de um programa de Marketing de Relacionamento

Um pré-requisito para implantação de Marketing de Relacionamento é possuir uma cultura corporativa que já venha valorizando os relacionamentos com os clientes. Esse tipo de cultura terá que compor as competências da empresa.

No artigo *Reexame de competências*, o autor, Prahalad (1999), mostra a importância de as organizações explorarem as suas competências essenciais. Para ele, o grande desafio das gerências é criar uma organização capaz de embutir uma funcionalidade nas competências das organizações: novos

produtos agregariam essas competências, inclusive a de manter relacionamento.

Ainda segundo Prahalad (1997), as organizações têm que ser concebidas de forma que permitam à empresa liderar em alguma competência essencial e inserir tal competência em produtos essenciais. Afinal, são essas competências fontes geradoras de novos negócios, devendo, portanto, constituir o foco para a estratégia em nível corporativo.

2.5.1 Primeira etapa – Análise comparativa dos fracassos de terceiros em paralelo com o reexame de competências corporativas

Tem se visto muitas empresas despenderem dinheiro e esforços, no sentido de se adequarem às novas realidades dos seus mercados, investindo em processos de mudanças. Muitas acreditam que estas mudanças envolvem projetos de marketing de relacionamento, mas infelizmente assiste-se ao fracasso de muitas dessas tentativas. Conforme alerta Stone (1998), sucesso implica conhecer de forma realista a própria **cultura corporativa**, além da aquisição e do aprimoramento das **competências essenciais** (Prahalad, 1997). A principal razão do fracasso na implantação dos programas de Marketing de Relacionamento se deve à não ruptura de uma cultura organizacional não focada no cliente.

Stone (1998, p. 184-185) aponta várias situações possíveis que levariam a empresa a fracassar na implantação de um programa de Marketing de Relacionamento. Caberia, nesta etapa do projeto, a discussão de alguns

pontos. Este procedimento possibilitaria que tais situações fossem mais facilmente identificadas num diagnóstico corporativo.

- **Definição de negócio irrealista.** Os concessionários devem enxergar as novas bases dos negócios e estruturar o seu programa em cima de custos viáveis, para que não tenham que parar com os programas ou mudar as suas diretrizes, o que irá criar dificuldades no que diz respeito à sua credibilidade.
- **Base de informação deficiente.** A informação sobre a qual o plano está baseado não reflete a realidade. As informações sobre os clientes, por exemplo, estão desatualizadas ou foram mal coletadas.
- **Tempo.** O tempo gasto com o planejamento é muito longo e demora em colocar em prática o plano, de forma que até o momento de sua implantação o plano já ficou desatualizado.
- **Comunicação.** O plano não é comunicado de forma adequada para os vários departamentos da concessionária que supostamente irão implantá-lo. Eles não entendem em que consiste o plano e nem por que são ordenados a fazer coisas de forma diferente.
- **Motivação.** Os vários departamentos e as pessoas chave envolvidas na implantação do plano não participarão de sua concepção, de forma que os membros dessas equipes não se sentem responsáveis pelo plano.
- **Falta de entendimento.** O entendimento do conceito de *Marketing* de Relacionamento pelos gerentes que estão tentando implementá-lo é primordial, pois as ações não se esgotam no plano que está sendo

implantado; trata-se de uma mudança na filosofia de negócios da empresa.

- **Controle.** Não existe nenhum mecanismo adequado para medir se o plano está ou não sendo colocado corretamente em prática. Tipicamente, tudo o que está sendo medido são os resultados finais, como o número de carros vendidos, o faturamento de oficina, etc. mas não se medem os resultados dos relacionamentos, tais como satisfação com serviços, etc.
- **Outras prioridades.** As equipes de venda recebem como prioridade atingir metas de venda, e as metas do plano de *Marketing* de Relacionamento estão em segundo plano, pois não trazem dinheiro para o caixa. O *Marketing* de Relacionamento corre grandes riscos nessa situação: se for percebido como um luxo (comparado à geração de vendas, serviço ou produto), e não essencial à sobrevivência imediata da organização.
- **Organização.** Está relacionado ao ponto anterior. Se o emprego ou o salário, principalmente das equipes de venda, não depende de fazer o *Marketing* de Relacionamento funcionar, então é mais provável que outras prioridades prevaleçam e que ele realmente não funcione.
- **Falta aceitação do conceito de *marketing* de relacionamento.** Se a equipe de vendas e suporte de vendas não “compra” o conceito, acreditando que seus empregos dependem da capacidade de sua organização de atrair e manter seus clientes, ela jamais terá um programa de *Marketing* de Relacionamento eficiente.
- **Ênfase no curto prazo.** Os problemas financeiros das redes de concessionários produzem um foco nas oportunidades de lucro, e não nas reais necessidades do cliente. Este ambiente pode ser um enorme

obstáculo para o Marketing de Relacionamento.

- **Conflitos de poder.** Visão departamentalizada do negócio da concessionária gera relutância em passar o controle ou compartilhá-lo com outra função ou departamento, apesar do fato de que isso traz maior probabilidade de gerar melhores resultados para os clientes.
- **Problemas de implantação do plano no ponto de contato com o cliente.** Sistemas de informação incapazes de dar conta do recado, porque foram projetados para as especificações das funções gerenciais de foco eminentemente administrativo, contábil e financeiro, e não para gerenciamento de relacionamentos.
- **Fracasso na reengenharia dos processos empresariais.** Conflito de processos em torno do conceito de gerenciamento do relacionamento, de forma que as políticas de Marketing de Relacionamento fazem com que as equipes entrem em conflito com os processos existentes.
- **O simples porte da empresa e ou a complexidade de seus relacionamentos:** Muitas empresas que vendem soluções de Marketing de Relacionamento para concessionárias de veículos oferecem a mesma solução, independentemente do porte e tamanho da carteira de clientes.

2.5.2 Segunda etapa – Diagnóstico para a identificação das necessidades de relacionamento

Não existem programas para soluções de Marketing de Relacionamento “costumizadas”. Cada empresa terá, primeiramente, de discutir o porquê da

existência do programa e o que se pretende alcançar com ele.

É muito importante que as necessidades que se buscam alcançar sejam bem discutidas e claramente definidas para o programa poder avançar. Stone (1998) indica várias perguntas básicas a serem respondidas e discutidas nas empresas no sentido de detectar as necessidades referentes a empreender-se em programa de Marketing de Relacionamento.

- Quais são os clientes da empresa para os quais se deseja gerenciar um relacionamento?
- Quais são os comportamentos, necessidades e percepções desses clientes?
- Qual é a sua importância relativa nos negócios da empresa?
- Até onde os produtos e serviços da empresa atendem às necessidades destes clientes?
- Quais são as ofertas competitivas relevantes contra as quais a empresa deve posicionar-se competitivamente?
- Quais são as experiências dos clientes com os produtos ou serviços da empresa e com o relacionamento como um todo?
- Em que os funcionários acreditam em termos do papel que desempenham no relacionamento com os clientes?
- O que os indicadores comerciais de sucesso do relacionamento indicam sobre a empresa (*market share*, lealdade à marca)?
- Os clientes da empresa podem ser agrupados em segmentos coerentes para possibilitar que a política de Marketing de Relacionamento seja estruturada de modo a atender às necessidades dos clientes?

- Quais são esses segmentos e até que ponto são estáveis?

Uma discussão ampla envolvendo todos os departamentos da concessionária para obter respostas às perguntas apresentadas é muito produtiva, pois proporciona um entendimento ampliado dos objetivos do programa e cria um pré-comprometimento com o programa.

2.5.3 Terceira etapa – Conscientização corporativa dos pré-requisitos para estratégia de Marketing de Relacionamento

Conforme Stone (1998), o motivo pelo qual o marketing é organizado de forma funcional consiste no fato de cada função usar disciplinas técnicas específicas e, freqüentemente, de as agências trabalharem em estreita colaboração com os gerentes dos vários departamentos. Se não houver um gerenciamento integrado do *marketing*, há risco de se tornar ineficaz e dispendioso.

A funcionalização departamentada do marketing induz a uma falta de coordenação de todas as iniciativas criadas para influenciar os clientes. Essa falta de coordenação é agravada em razão de outras funções: atendimento a clientes, caixa, contas a receber e controles de créditos. Os pontos de contato entre o cliente e a empresa são inúmeros e o resultado final é que o cliente passa por uma série de contatos não coerentes com a empresa. Segundo Stone (1998), o Marketing de Relacionamento proporciona uma estrutura segundo a qual todas as atividades de marketing podem ser gerenciadas.

Um dos pontos chave para a implantação do Marketing de Relacionamento,

segundo Bogmann (2000), é uma gerência responsável pela implantação e manutenção do programa, como também de todas as iniciativas da empresa que visam influenciar e gerenciar clientes. Quando a responsabilidade é de todos, ela não é de ninguém. Deve existir um relacionamento claro da gerência responsável com os clientes, de modo que, em caso de problemas, eles tenham um defensor interno.

Bogmann estabelece (2000:92,93 *apud* Nascimento 1996) os pré-requisitos para a implantação de um programa de Marketing de Relacionamento:

- **Integração entre as várias ações de marketing.** Um cliente que está com o seu veículo na oficina da concessionária não deve receber uma mala direta para comparecer para uma promoção de oficina. Também não deve receber várias malas diretas da concessionária oferecendo promoção de peças para um modelo de veículo que ele não possui.
- **Coerência entre o que se diz e o que se faz.** De nada adianta uma ótima peça promocional resgatando os já clientes se no ponto de venda o cliente não se sente bem-vindo.
- **Envolvimento dos clientes com o programa.** Criar proximidade com o cliente, por todos os meios disponíveis: correspondências, promoções exclusivas etc.
- **Interação com os clientes, num diálogo permanente.** A empresa deve interagir com o cliente, dando espaço para que ele manifeste suas opiniões sobre os produtos ou serviços oferecidos. Essas iniciativas devem ser reforçadas com agradecimentos personalizados, para manter aquele canal aberto de comunicação.

- **Ter uma cultura de database.** Importante não é necessariamente o tipo de tecnologia que vai ser usada, mas a cultura da atualização e manutenção da base de dados.
- **As ferramentas de contato com os clientes devem prestar serviços.** Devem, também, estar voltadas para entender os clientes, de modo que a empresa possa agregar, com este conhecimento, valor aos seus produtos e serviços.

2.5.4 Quarta etapa – Desenvolvimento da capacidade de Marketing de Relacionamento

Conforme ressalta Stone (1998:181): “a disciplina de Marketing de Relacionamento é muito mal compreendida”. Segundo este autor,

“o Marketing de Relacionamento difere de outras formas de marketing apenas em função da maneira pela qual são combinadas as técnicas para produção na organização com um forte foco no gerenciamento de relacionamentos com os clientes. Um conjunto de estratégias, políticas, processos, pessoas e iniciativas projetadas como peças independentes de um quebra-cabeça, reunidos, fornecem o alvo geral para melhor gerenciamento do relacionamento com o cliente.”

A este conjunto de ações, este autor chama de capacidade para o Marketing de Relacionamento e estabelece um caminho para a criação da infra-estrutura para o Marketing de Relacionamento, pelo qual serão desenvolvidos

“processos, mídias, sistemas de infra-estrutura organizacional (organização,

recrutamento e treinamento de pessoal etc.), para dar suporte ao Marketing de Relacionamento. Isso pode incluir uma mudança de cultura empresarial a longo prazo. Estes, em conjunto constituem sua capacidade de implementar a estratégia do cliente no ponto de contato com ele.”

Este autor destaca alguns pontos principais que devem ser observados no desenvolvimento da capacidade de Marketing de Relacionamento.

- **Desenvolvimento organizacional e recursos humanos – Treinamento Stone (1998:181,186).** Investir parte significativa dos recursos destinados ao programa para assegurar que todo o pessoal que faz interface com os clientes seja treinado para atendê-los e operar os sistemas e os processos que foram implementados para ajudá-los na tarefa.

A estratégia de Marketing de Relacionamento deverá exigir uma abordagem muito diferente de estrutura organizacional para as concessionárias de veículos. Essa estratégia deverá abranger desde o recrutamento até o treinamento e capacitação. Cabe observar que o perfil das pessoas contratadas deverá levar em conta a nova filosofia de negócios que está sendo implantada, em que todos devem entender e “comprar” o conceito de Marketing de Relacionamento.

- **Desenvolvimento de processos, Gerência de mudança, Seleção de fornecedores (parcerias).** Conforme Stone (1998:181,186), todo processo de mudança gera resistências. Mostrar o envolvimento e o comprometimento da direção da empresa com a nova maneira de trabalhar ajuda a quebrar as resistências naturais. Deverá haver, paralelamente, um gerenciamento rigoroso tanto no nível técnico quanto

no humano para que o programa possa ter sucesso.

Praticamente todos os processos que envolvem contatos com o cliente devem ser redesenhados dentro da concessionária pela chamada *reengenharia de processos empresariais*. Isso envolve a recriação do processo de gerenciamento do cliente em torno dos objetivos e idéias do Marketing de Relacionamento. Não se trata apenas dos processos que envolvem a venda, mas também pós-venda e todo o tipo de contatos.

A maioria dos concessionários atua dentro de suas estruturas com uma parcela considerável de parceiros que prestam serviços aos seus clientes. Muitas não têm noção sobre o que é Marketing de Relacionamento, e por isso deve ser dada toda atenção a estas empresas para que elas entendam o conceito e não ponham a perder o programa, o que exige um suporte externo considerável. Eventualmente, elas mesmas se tornarão capazes de fazer muito.

- **Desenvolvimento da estratégia de sistemas (exemplo banco de dados, telemarketing, etc.)** Stone (1998:181,186). Este é um gargalo nas concessionárias de veículos por limitações tecnológicas impostas pelos sistemas de informática usados. Ainda assim, deve ter origem no trabalho de estratégia e dados do item anterior. Este deve ser desenvolvido a partir de estratégia de Marketing de Relacionamento, tendo em mente a interface com o cliente nos vários pontos de contato. Exige um redesenho dos departamentos de telemarketing das concessionárias para direcioná-los para a estratégia de Marketing de Relacionamento e pode envolver mudanças na composição de pessoal e

estrutura organizacional.

- **Especificação de banco de dados e Desenvolvimento de banco de dados piloto** Stone (1998:181,186). A especificação dos requisitos do sistema surgirá da estratégia de Marketing de Relacionamento que a concessionária quer adotar. Cabe salientar que o sistema deverá trabalhar com uma alguma folga, para não esgotar a capacidade de desenvolvimento do programa, nem com folga excessiva, pois esta representou custos adicionais improdutivos.

Neste momento, deverão ser analisados os diferentes perfis de clientes da empresa, identificando possíveis segmentações para serem testadas. Antes de despender enorme quantidade de recursos e esforços, deverá ser feito um banco de dados piloto para testes de resultados do programa que irá ser implantado. Os resultados positivos obtidos podem ajudar a “vender” o programa internamente.

- **Avaliação, seleção e integração do software de aplicação** Stone (1998:181,186). Os pacotes de *software* podem fornecer o melhor caminho para uma implementação mais rápida, mas os concessionários devem desconfiar da customização excessiva da solução do sistema ou de uma escolha muito precipitada. Nesse ponto, pode sair caro a longo prazo, de modo que é preciso definir os requisitos de maneira muito clara para assegurar a solução correta.

Testar a capacidade, velocidade e facilidade no cruzamento de dados para composição dos segmentos teste.

- **Desenvolvimento do banco de dados principal, Operação do banco**

de dados, Monitoração da atividade do banco de dados e da qualidade dos dados e Processamento dos dados, fusão, expurgo, deduplicação Stone (1998:181,186). Essa é uma tarefa que envolve intensamente sistemas e demanda muitas horas de trabalho. Normalmente, as concessionária não têm estruturas adequadas, devendo ser contratado um suporte técnico adequado para este desenvolvimento. Esta fase deverá incorporar os bancos de dados dos parceiros que atuam na concessionária vendendo seguros, financiamentos etc., e as várias bases dos vários departamentos que existem na concessionária.

Pelo grande volume de dados, alguns de qualidade duvidosa, especial atenção deve ser dada a esta tarefa no que se refere à capacidade do sistema de parametrizar padrões de segurança para checagem dos dados, tais como datas, validade de um dado relatório para atualização deste mesmo dado, etc.

Assegurar que sistematicamente os registros duplicados e incorretos sejam deletados ou corrigidos.

Assegurado os padrões de qualidade para que os dados comecem a ser alcançados, devem ser criados processos de avaliação da qualidade da base de dados.

2.6 Considerações finais da revisão da literatura

Esta seção visa completar o estudo proposto, possibilitando uma abordagem em que se possa integrar as conceituações apresentadas:

Todas as etapas do projeto deverão ser orientadas no foco de processo contínuo de criação de valor.

- **Primeira etapa do projeto:** Diagnóstico corporativo e estudo preliminar dos motivos dos fracassos mais freqüentes de um programa de Marketing de Relacionamento.
- **Segunda etapa do projeto:** Diagnóstico da identificação das necessidades de relacionamento.
- **Terceira etapa do projeto:** Diagnóstico dos pré-requisitos numa estratégia de relacionamento.
- **Quarta etapa do projeto:** Desenvolvimento da capacidade de Marketing de Relacionamento.

A integração das etapas é fundamental para o desenvolvimento de um programa de Marketing de Relacionamento proposto (fig. 2), no qual poderá ser visualizada a dinâmica desta integração. A partir daqui, poderá se seguir nesta direção com vistas a atingir os objetivos propostos.

Figura 2: Integração conceitual proposta para o desenvolvimento de um projeto de Marketing de Relacionamento.



Fonte: [Adaptado de Bogmann, 2000, Bretzke, 2000 e Stone, 1998].

3 METODOLOGIA

Vista sob a ótica da Engenharia de Produção, a pesquisa deste trabalho tem em vista estudar os métodos e procedimentos adotados nos atuais projetos de gerência de relacionamentos no setor de distribuição de veículos. Ainda que pouco identificados e quase nunca sistematizados, pressupõe-se a existência de sistemas integrados de pessoas, equipamentos e ambientes voltados para o Marketing de Relacionamento. A análise científica do contexto atual da distribuição de veículos e dos processos atuais permite abrir caminho para a melhoria da produtividade e da qualidade dos relacionamentos na busca de fidelização e perenização.

É, portanto, através da pesquisa que se poderá produzir conhecimento original. Nessa direção, delimitou-se como amostra a concessionária de veículos Bordeaux, representante exclusiva da marca Peugeot, instalada em Belo Horizonte, Minas Gerais. Trata-se de um caso de sucesso no universo da marca, por conseguir índices de participação no mercado acima da média nacional e por apresentar um dos melhores índices de satisfação de clientes entre todas as concessionárias Peugeot do Brasil.

É consenso no segmento que a Bordeaux é reconhecida como uma empresa diferenciada e inovadora. Seu titular, Sr. Ricardo Costin, é engenheiro mecânico, graduado pelo Instituto Mauá de Tecnologia-SP, MBA pela Wharton School da University of Pensilvania-EUA, ex-diretor comercial da Fiat Automóveis do Brasil e ex-diretor de uma das sucursais Renault na França. Os resultados alcançados pela empresa que dirige levaram-no a ser

convidado para proferir a palestra *CRM (Anexo I) – A Experiência Prática dos Concessionários*, no XI Congresso da Fenabrave/2001.

Outro diferencial da Bordeaux em relação ao mercado é o fato de seus funcionários figurarem entre os de melhor formação. Acredita-se que pela formação do titular e dos profissionais, além da cultura de CRM, esta empresa reúne as características ideais para o estudo de caso, de onde surgiriam as propostas para estratégias de Marketing de Relacionamento para concessionárias de veículos.

3.1 O método de pesquisa exploratória

O objetivo de propor estratégias de relacionamento para concessionárias de veículos a partir de um profundo conhecimento desse negócio conduz à opção pelos **estudos exploratórios**, também chamados *desk research*, como o melhor caminho metodológico. A informalidade, a flexibilidade e a criatividade, características apontadas por Sâmara (1999) como fundamentais para estudo deste tipo, permitem obter um primeiro contato com a situação pesquisada e um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo. Assim, torna-se possível alcançar um maior entendimento não só da questão Marketing de Relacionamento, objeto de estudo, como também do que vem sendo praticado na amostra selecionada.

Mattar (1999) informa que esse tipo de investigação é muito útil quando se tem uma noção muito vaga do problema, e é necessário não só conhecê-lo de maneira mais profunda, bem como desenvolver ou criar hipóteses para os

fatos a serem estudados. Tendo em vista a formulação de problemas precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores, este trabalho permite desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, que são as principais finalidades da investigação exploratória, segundo Gil (1999).

No que se refere à execução, os autores aqui citados concordam que as pesquisas exploratórias são as que apresentam a menor rigidez no planejamento, possibilitando entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Tais autores concordam quanto à possibilidade de utilização de métodos bem diversificados e informam que essa metodologia é indicada quando o objetivo inclui proporcionar uma visão geral de tipo aproximativo acerca de um determinado fato.

O presente trabalho é conduzido na forma de **pesquisas bibliográficas e estudo de caso**. Assim, tanto a análise de dados secundários disponíveis quanto as entrevistas informais com pessoas especializadas no assunto de interesse são utilizadas como técnicas de exploração. Nessa opção metodológica, raramente se adotam formulários estruturados, planos de amostragem ou probabilidade. Tal versatilidade quanto aos métodos, também apontada por Malhotra (2000), leva à preponderância da atuação e da criatividade do pesquisador, que se mantém alerta para novas idéias e dados.

3.2 A pesquisa qualitativa

Do ponto de vista da **forma de abordagem** do problema, optou-se pela pesquisa **Qualitativa**, de modo a se estabelecer uma relação dinâmica entre

os conceitos de vários autores e o sujeito objeto do estudo, vinculando-os às práticas do sujeito. A finalidade é a de estabelecer relações entre tais práticas, que se traduzem no mundo objetivo através de vários processos praticados, conscientes ou inconscientes, e a subjetividade de alguns conceitos acadêmicos que foram desenvolvidos a partir de sua aplicação a outros mercados e a outros segmentos econômicos de atividade.

A leitura de Mattar (1999) nos leva a entender que a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo no caso da proposição de planos, apesar de não ser adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

Entre as várias razões para a utilização da pesquisa qualitativa, conforme avalia Malhortra (2001), a principal está na possibilidade de proporcionar uma visão melhor e a compreensão do contexto do problema. Essa modalidade de investigação vem-se sustentando com firmeza como uma alternativa de investigação mais global para a descoberta e compreensão do que se passa dentro e fora dos contextos organizacionais e sociais.

Parte-se do pressuposto de que qualquer fenômeno pode ser melhor compreendido e observado quando acontece no contexto próprio e do qual faz parte. Nesse caso, ganha ênfase o pesquisador, que passa a ser o instrumento mais confiável na observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados. Contudo, para dar credibilidade às suas informações, é fundamental prever um processo de validação da percepção de quem pesquisa, o que pode ser feito junto aos informantes ou comparando-as com as observações de outros pesquisadores.

Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo, e não simplesmente com os resultados ou produto. O interesse está em verificar como um determinado fenômeno se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações diárias. Só é possível compreender o comportamento humano a partir do seu quadro referencial, a estrutura, dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações.

A grande maestria que se requer do pesquisador é a sua capacidade de compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes. O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador.

A pesquisa não parte de hipóteses estabelecidas *a priori*, mas inicia-se por questões ou focos de interesses amplos que se definem à medida que o estudo se desenvolve. Segundo Godoy (1995), as abstrações são construídas a partir dos dados, num processo de baixo para cima. Quando um pesquisador de orientação qualitativa planeja desenvolver algum tipo de teoria sobre o que está estudando, constrói o quadro teórico aos poucos, à proporção que coleta os dados e os examina.

Quanto aos objetivos, visa, também, à compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado e à consideração de que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados. A visão, por sua vez, deve ser sistêmica e holística, considerando todos os aspectos, pessoas e ambiente, mas não como variáveis isoladas, e sim como um todo.

O ambiente natural é a fonte direta de dados; o pesquisador, o instrumento fundamental. A adequação da metodologia utilizada, no entanto, depende

sempre da natureza do problema a ser estudado e das questões e objetivos que vão orientar a investigação. A verdadeira questão não é definir qual é o melhor tipo de pesquisa, mas qual a mais adequada ao objetivo que se propõe a alcançar.

Entre as possibilidades de condução da pesquisa estão técnicas de discussão em grupos (*focus group*) e entrevistas individuais, para explorar a fundo conceitos, atitudes e atributos do público pesquisado. O estudo qualitativo pode também ser conduzido pelo **estudo de caso**, método apontado por vários autores como um dos mais utilizados.

Ao final, a pesquisa qualitativa tem um caráter descritivo, uma vez que tanto na obtenção de dados quanto na disseminação de resultados faz-se amplo uso da palavra escrita. Os dados coletados, por sua vez, aparecem das mais diversas formas: transcrição de entrevistas, anotações de campo, videoteipes, desenhos e vários tipos de documentos.

Aponta-se este tipo de pesquisa entre as várias possibilidades de se estudarem os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. Honório (1997), conceitua a pesquisa qualitativa como um estudo que envolve a obtenção de dados sobre pessoas, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada.

3.3 O estudo de caso

Do ponto de vista dos **procedimentos técnicos**, esta pesquisa é

conduzida como **um estudo de caso**. Esse procedimento permite uma análise exaustiva do objeto de estudo – uma concessionária de veículos – levando a um amplo detalhamento das práticas e processos envolvidos.

De acordo com Yin (1982), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Difere, pois, dos delineamentos experimentais, pois estes deliberadamente divorciam o fenômeno em estudo do contexto. Igualmente, estudos de caso se diferem do método histórico por se referirem ao presente, e não ao passado.

Segundo Mattar (1999), o estudo de casos selecionados é uma forma de aprofundar o conhecimento de problemas não suficientemente definidos, já que é um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questões para pesquisa. Esse método de estudo pode envolver, entre outras possibilidades, **entrevistas não estruturadas**, em que o objeto de estudo pode ser um indivíduo, uma organização ou um grupo de indivíduos.

Para Mattar (1999), como o estudo de caso é um método de pesquisa exploratória, tem por objetivo gerar hipóteses, e não verificá-las, além de ampliar os conhecimentos sobre o problema em estudo. Três são as suas características, segundo esse autor:

- Os dados devem ser obtidos a tal nível de profundidade que permitam caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos singulares do caso em estudo, apontando as semelhanças e diferenças, quando comparado a outros apresentados por outros autores.
- A segunda característica é a atitude receptiva do pesquisador, que deve se caracterizar pela busca de hipóteses, e não por conclusões e

verificações.

- A terceira é a capacidade do pesquisador de ter a sensibilidade de reunir numa única interpretação os inúmeros e variados aspectos e desdobramentos do objeto pesquisado. Importante ressaltar que facilitará ao pesquisador ter um conhecimento relativo do segmento ou do objeto estudado para melhor contextualização, detalhamento do ambiente e aprofundamento dos fatos estudados.

Nessa linha de pensamento, Godoy (1997) afirma que o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Tendo como propósito fundamental analisar intensivamente uma dada unidade social, visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.

Honório (1997) afirma que o estudo de caso consiste, tanto em amplitude quanto em profundidade, na análise de uma realidade de estudo, empregando-se todas as técnicas disponíveis:

- **Amplitude:** cobrir tantos aspectos do fenômeno quanto possível.
- **Profundidade:** conhecer as circunstâncias essenciais do fenômeno e reconstruir todo o processo.
- **Oportunismo:** utilizar a mais variada composição de técnicas de coleta de dados.
- **Compreensão:** compreender o fenômeno social na sua totalidade e apresentar como produto final uma descrição compreensiva, integrada e interpretativa do caso como um todo.

Cabe destacar as diferenças entre o estudo de caso, que é um procedimento técnico, e o método quantitativo, que é uma forma de abordagem. Yin (1982) explica essas diferenças, esclarecendo que o primeiro pode trabalhar com evidência tanto quantitativa quanto qualitativa. O estudo de caso não requer também, necessariamente, um modo único de coleta de dados, como a observação participante, por exemplo.

Mesmo considerando a posição de Yin, acredita-se que é mais apropriado classificar o estudo de caso como uma abordagem qualitativa, justamente porque, com frequência, os estudos de caso iniciam-se com um esquema conceitual insuficiente.

Diante disso, quais seriam as vantagens e as desvantagens do estudo de caso?

- **Vantagens:** permite compreensão profunda do fenômeno estudado como um todo. Mostra-se valioso como método exploratório para a compreensão inicial sobre um fenômeno com o qual o pesquisador não esteja familiarizado.
- **Desvantagens:** depende da capacidade de síntese e integração da massa de dados pelo pesquisador. Não permite comprovar resultados, tornando difícil a transferência do conhecimento. Tende para a elaboração de textos descritivos longos. Não proporciona bases suficientes para fazer generalizações.

Segundo Godoy (1995), o estudo de caso tem-se tornado a estratégia preferida quando pesquisadores procuram responder "como" e "por quê" certos fenômenos ocorrem quando há pouca possibilidade de controle sobre

os eventos estudados e quando o foco de interesse repousa sobre os fenômenos atuais que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

Na pesquisa acadêmica em administração de empresas, o estudo de caso tem sido bastante divulgado e utilizado na área de marketing, conforme atesta Campomar (1991) em ensaio sobre o tema.

3.4 Entrevistas não-estruturadas com técnicas projetivas e entrevistas de profundidade com técnica de progressão

Do ponto de vista da **coleta de dados**, a pesquisa utiliza **entrevistas não-estruturadas projetivas e entrevistas em profundidade na técnica de progressão**. O primeiro tipo de entrevista permite, de forma indireta, descobrirem-se motivações, impressões e preconceitos existentes de uma forma mais flexível. Encontrando menos resistência por parte dos entrevistados, possibilita também que se aprofundem pressupostos e questionamentos que surgem ao longo da entrevista e assumem relevância para esclarecimento dos objetivos da pesquisa.

Segundo afirma Malhortra (2001), ambas as formas de entrevista aqui propostas são não-estruturadas, e cumpre a elas, do mesmo modo, descobrir as motivações dos entrevistados. No entanto, o segundo tipo – entrevistas em profundidade – difere do primeiro na linha de questionamento, pois permite ao entrevistador descobrir os diferentes significados atribuídos a um objeto de problema.

Acreditamos, contudo, que nenhum tipo de pesquisa, nenhum método de pesquisa, técnica de amostragem, instrumento de coleta de dados, análise de dados ou apresentação de dados consegue apreender a “*realidade*”, ou a “*verdade*”. O que se tem são medidas de aproximação e de interpretação e percepção do real.

Cabe ao pesquisador, portanto, identificar as metodologias de pesquisa que mais se enquadram para atingir a maior *totalidade* dos objetivos científicos almejados e que lhe proporcionem a maior *realidade* possível das próprias limitações de sua pesquisa. Segundo Kosik (1976), o conceito de totalidade relaciona-se ao conjunto das ações que o homem pode compreender da realidade naquele momento, ao passo que a realidade é a síntese de múltiplas determinações.

Entrevistas projetivas constituem um dos métodos de obtenção de dados qualitativos, segundo Malhotra (2001). Esse autor classifica a entrevista em profundidade como uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que um respondente é instigado por um entrevistador altamente qualificado a revelar as motivações, crenças, atitudes e sentimentos em relação a um determinado assunto.

Malhotra (2001) afirma ainda que nessa técnica pede-se ao entrevistado que interprete o comportamento de outros, e não o dele. Ao interpretar o comportamento dos outros, o entrevistado indiretamente projeta os seus sentimentos para a situação e demonstra suas próprias emoções e entendimento de certos conceitos. A atitude do entrevistado é revelada, analisando-se suas reações a cenários deliberadamente não estruturados,

vagos e ambíguos.

Berent (1999) reforça as afirmações anteriores, indicando a entrevista não-estruturada para se descobrir quais são as motivações, atitudes, impressões e preconceitos existentes em relação a um determinado tema. Em detrimento do questionário, essas mesmas características são encontradas na entrevista de profundidade quando usada a técnica de progressão.

Essa linha de questionamento emana das características daquilo sobre o qual o entrevistado estará sendo indagado, técnica que permite ao pesquisador descobrir os diferentes significados atribuídos a um objeto ou processo. Nessas entrevistas, obtêm-se informações não qualitativas e colhem-se idéias, a partir das quais se irão desenvolver as hipóteses.

Nas entrevistas não-estruturadas, portanto, embora o entrevistador elabore um esboço do que pretende na entrevista, não deve ficar restrito a ele. A sondagem deve ser feita de forma que o entrevistado deixe claro o porquê de cada afirmação ou sentimento exposto. Ambas são entrevistas não-estruturadas e cumpre a elas, igualmente, descobrir as motivações dos entrevistados, como afirma Malhotra (2001).

O segundo tipo na Técnica de Progressão, no entanto, difere do primeiro na linha de questionamento, pois permite ao entrevistador descobrir os diferentes significados atribuídos a um objeto de problema, por ser uma linha de entrevista que parte das características do produto para as características do usuário.

3.5 Coleta de dados: as várias fases

Fase I : Dados secundários

Dados secundários são aqueles que já se encontram disponíveis em fontes secundárias. Segundo Malhortra (2001), são extremamente úteis, devido à facilidade de obtenção. Faz-se uma ressalva quanto ao cuidado da confiabilidade das fontes.

Nesse estudo, através de dados secundários, busca-se posicionar a empresa objeto do estudo no que diz respeito a sua participação de mercado *Market share* no estado e na cidade em que atua, bem como na marca que representa.

Através das pesquisas de satisfação de clientes efetuadas pela empresa concessionária, procuram-se obter informações sobre a evolução da opinião dos clientes sobre a empresa.

Fase II: Entrevistas não estruturadas de progressão e projetivas

Serão conduzidas entrevistas com todos os gerentes de forma a entender o funcionamento dos vários departamentos. Os gerentes serão argüidos: a) sobre todo o funcionamento do negócio; b) sobre como a empresa mantém relacionamentos com os seus clientes; e c) sobre qual a sua participação e responsabilidade nesses processos. A partir dessas entrevistas, é possível entender todo o funcionamento da empresa por departamento e os relacionamentos mantidos.

4 RESULTADOS

A indústria automotiva brasileira, conforme dados da ANFAVEA/2001, possui uma capacidade produtiva instalada da ordem de três milhões de unidades. Em 2000, foram produzidas 1.681.000 unidades, das quais 77,69% foram direcionadas para o mercado interno e 22,30% para exportação. Por si sós, esses dados demonstram que nos próximos anos deve-se ocorrer um aumento da produção desta indústria e, conseqüentemente, do próprio mercado consumidor. Esses são dados importantes, mas têm dentro de si, somados, vários segmentos da indústria:

- automóveis e comerciais leves
- caminhões
- ônibus

Para entender o mercado no qual a Peugeot, marca estudada, está inserida, é necessário focalizar o mercado de consumo, esquecendo um pouco a capacidade produtiva, pois esse aspecto diz respeito à indústria.

4.1 Dados secundários – participação de mercado

A Peugeot atua num segmento denominado de automóveis e comerciais leves, que comercializou no Brasil 1.389.919 unidades no ano de 2000.

Nesse mesmo ano, foram comercializadas 21.519 (Anexo II) unidades de veículos da marca Peugeot no País. Assim, a Peugeot teve uma participação no mercado nacional de 1,55% no segmento de automóveis e comerciais

leves. Trata-se de um avanço muito significativo, considerando que esta participação era 0,34% em 1997 (356% de aumento).

Levando-se em conta que o mercado total do segmento em 1997 foi de 1.873.139 unidades e que em 2000, foi 26% menor ou 1.389.919 unidades, a Peugeot no Brasil, em termos nominais, saiu de 6.302 unidades comercializadas para 21.519 em 2000, o que representa 241,46% de aumento de vendas num mercado que encolheu 26%.

Esses números demonstram que a Peugeot aumentou suas vendas, conquistando parcelas de mercado que anteriormente pertenciam a outras montadoras (Volks, Ford, Fiat, GM). Os números de 2001 (ainda não consolidados) indicam que esta participação deverá aumentar, pois o lançamento do modelo 206 1.0 16v, produzido no Brasil, está alcançando grande sucesso. O lançamento desse modelo é considerado o marco divisor da Peugeot no País, pois até então todos os modelos comercializados eram importados e tinham contra si o obstáculo do preço, devido às altas cambiais.

Um aumento de participação de mercado tão significativo e em tão pouco tempo certamente que é sustentado por estratégias diferenciadas, pois em termos de produto entre as várias marcas a similaridade é hoje facilmente constatada.

Este sucesso da marca seria impossível sem uma ação diferenciada das concessionárias Peugeot, pois praticamente todas as estratégias mercadológicas da indústria automobilística envolvem necessariamente as suas redes de concessionárias, na medida em que são elas que trabalham o ponto de venda e fazem os contatos com os clientes.

Em contatos mantidos com a Associação Brasileira dos Concessionários Peugeot (ABRACOP), o caso da concessionária Bordeaux é citado com destaque e apontado como exemplo de referência para as outras concessionárias no Brasil.

A Bordeaux é o revendedor exclusivo da marca Peugeot em Belo Horizonte, cidade onde foram comercializadas 40.772 (Anexo II) unidades em 2000. Esse número deverá ser avaliado com o devido cuidado para se evitarem equívocos de análise, muito comuns no segmento.

Acontece que pelos dados fornecidos pela Empresa Processadora de Dados do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE), sobre emplacamentos de veículos e obtidos do Sindicato dos Concessionários e Distribuidores de Veículos do Estado de Minas Gerais (SINCODIV-MG), é possível identificar que 35,36% desse total são vendas diretas da Fiat. Esse percentual inclui faturamentos diretos para funcionários da sua fábrica, fornecedores e empresas coligadas, entre outros, não podendo ser considerado venda normal para clientes conquistados no mercado de venda a varejo.

Assim, para efeito de análise, achou-se por bem expurgá-los. Cabe aqui observar que a maioria das análises do mercado automobilístico para Belo Horizonte e Minas Gerais é distorcida, por não se levar em conta esta situação específica da venda direta da Fiat Automóveis, induzindo muitos analistas a erros de avaliação de desempenho de várias marcas. A Bordeaux, por exemplo, teria uma participação de mercado em Belo Horizonte de 1,46% em 2000, abaixo da média nacional. Com o expurgo das vendas diretas da Fiat do número total de vendas, a participação da Bordeaux passa efetivamente para

2,25%, 45% maior que os 1,55% da média nacional da Peugeot.

4.2 O que é uma concessionária de veículos – Lei n. 6.729 – Lei Ferrari – dados secundários

É consensual no segmento da distribuição automotiva que uma oposição bem fundamentada juridicamente ao poder econômico da montadora tem um papel preponderante na sobrevivência de uma concessionária de veículos. Informações fornecidas pela Federação Nacional dos Concessionários e Distribuidores de Veículos (FENABRAVE) indicam que nos últimos dez anos 30% das redes de concessionárias encerraram as suas atividades por vários motivos. Porém, o mais patente foi ocasionado pelas políticas comerciais das montadoras, que levaram as concessionárias a situações financeiras insustentáveis, inviabilizando-as como empresas.

Embora exista uma lei específica que regulamenta o relacionamento entre a concessionária e a montadora, é evidente o desrespeito das montadoras aos direitos das concessionárias.

Em reuniões de empresários do segmento da distribuição automotiva, é comum a Bordeaux ser citada, pois se destaca na utilização da lei na defesa de seus interesses, sendo apontada dentro da categoria como um exemplo que deve ser seguido.

A concessionária é a linha de frente do contato do cliente com a marca. Muitos dos problemas detectados na relação concessionária/cliente têm origem no relacionamento concessionária/montadora.

Nessa ordem, os relacionamentos mantidos entre as montadoras e a concessionárias terão, direta ou indiretamente, reflexos no relacionamento da concessionária com o cliente, afetando, conseqüentemente, a percepção do cliente com o produto.

Como pôde ser observado no decorrer das entrevistas, o relacionamento cliente/concessionária tem por trás toda uma política comercial das montadoras, que em alguns momentos revela-se como uma camisa de força, impedindo que as concessionárias implementem políticas de relacionamento mais adequadas.

Uma concessionária de veículos é uma empresa varejista de veículos automotores, reconhecida por uma legislação específica e definida legalmente como uma categoria econômica.

Nomeada mediante um contrato de concessão comercial por uma montadora de veículos, a concessionária, também chamada de *distribuidor*, é responsável pela distribuição de veículos de uma determinada marca ou bandeira, pela assistência técnica, denominada de *pós-venda* e pela venda varejista de peças desta mesma marca.

O contrato de concessão de uma concessionária de veículos e a relação da montadora com o seu distribuidor são regulamentados pela Lei n. 6.729, de 28.12.1979 (Anexo III), que foi elaborada pelo deputado federal Renato Ferrari. Em 26.12.90, foi aprovada a Lei n. 8.132, que introduziu algumas alterações na Lei n. 6.729, conhecida também como Lei Ferrari.

O objetivo da lei é muito claro: proteger os concessionários de veículos do poder econômico superior – o das montadoras – estabelecendo regras

segundo as quais o poder econômico menor – o das concessionárias – tenha preservado os seus direitos.

Em seu artigo 5º, a Lei n. 6.729 estabelece a área operacional da concessionária. É uma forma de proteger o concessionário, evitando que a montadora faça a nomeação de vários concessionários para uma mesma área de atuação e inviabilize economicamente o distribuidor.

No art. 7º está estabelecida a quota de veículos a ser retirada pelo concessionário. Este estabelecimento de quota procura evitar que o fabricante descarregue sua produção excedente para o concessionário. Evita também que a montadora favoreça um concessionário em detrimento dos demais quando houver falta de algum produto específico.

No art. 15, a Lei Ferrari proíbe que o fabricante venda produtos ou serviços diretamente ao consumidor final. Toda venda direta terá que ser feita pela rede de concessionários nomeados.

No art. 24, a lei trata ainda das condições específicas para descredenciamento ou cassação da bandeira de um concessionário por parte da montadora.

A Lei Ferrari institui a figura da convenção de marca: os concessionários representados pela sua associação discutem e convencionam, anualmente, as condições de relação concessionária/montadora, tais como valor da mão-de-obra de garantia a ser paga à concessionária pelos serviços de garantia prestados, entre outras.

Segundo alguns advogados, esta lei é bastante avançada. Em poucos países do mundo a categoria da distribuição automotiva conta com esse tipo

de proteção legal. Ainda assim, de acordo com vários depoimentos, as montadoras ferem frontalmente a Lei n. 6.729, tanto que a FENABRAVE propôs uma representação junto ao CADE contra a ANFAVEA por abuso de poder econômico.

4.3 Pesquisa qualitativa – resultado das entrevistas

As concessionárias de veículos, de um modo geral, são organizadas em vários departamentos. A Bordeaux está também organizada desta forma, tendo basicamente:

- a) Departamento de Veículos (novos e usados)
- b) Departamento de Assistência Técnica
- c) Departamento de Peças
- d) Departamento Administrativo e Financeiro
- e) Departamento de Marketing

4.3.1 Os vários departamentos das concessionárias de veículos

a) Departamento de Veículos (novos e usados)

Normalmente, o primeiro contato do cliente com uma concessionária se dá neste departamento, sendo ele o responsável, em média, por 80% do faturamento da concessionária. O veículo novo é o produto de maior valor nominal da revenda. Este departamento normalmente trabalha com uma equipe de vendedores de salão, que aguarda uma visita do cliente à loja para assim lhe oferecer o veículo zero quilômetro.

Existe uma consciência muito clara do posicionamento da marca Peugeot para a equipe de vendas da Bordeaux. De acordo com seu pessoal, o mercado Peugeot tem um nicho distinto, ao contrário do mercado das quatro grandes (Fiat, Volks, GM, Ford), chamadas *marcas de volume de vendas*. A Peugeot busca um cliente que seja seduzido. É a mística da marca francesa: pequenos volumes de venda, um público fiel, exigente e sofisticado. Esse é o público-alvo da Peugeot e, conseqüentemente, da Bordeaux.

O primeiro contato do cliente com a empresa se dá via uma equipe de cinco vendedores, um supervisor de vendas, que orienta a equipe e ajuda os vendedores no momento do fechamento do negócio, e um gerente, que, além de estabelecer estratégias de vendas, gerencia os estoques (faz o pedido dos produtos) e observa os prazos de vencimento das faturas da montadora.

a.1) O sistema de *Floor Plan*

Este é o nome que se dá a uma das formas de financiamento dos estoques de veículos pelas montadoras para as concessionárias.

Embora esta seja uma informação de cunho financeiro, tal política influencia e tem reflexo direto na forma de comercialização da maioria das concessionárias. A Bordeaux usa um sistema de financiamento do estoque de uma instituição financeira ligada à montadora que trabalha com juros subsidiados pela montadora, mas tem um prazo limitado e vencimento após determinado número de dias (mais ou menos 45). Após esse período, tendo ou não vendido o veículo, o concessionário terá de pagar o carro ao banco da montadora pelo seu montante (principal mais juros). Este veículo se encontra

no estoque da concessionária num sistema de alienação fiduciária. Caso ele seja vendido antes do prazo de vencimento do *Floor Plan*, o carro deverá ser pago ao banco da montadora no máximo em 48 horas. Os limites de crédito de *Floor Plan* são obtidos com base em garantias reais, geralmente imóveis ou cartas de fiança bancária.

O faturamento de veículos para a concessionária ocorre em cima do crédito em aberto. Por exemplo, se ela paga um veículo, imediatamente é aberto um limite de crédito para ser faturado outro, independentemente de a empresa querer ou não.

As concessionárias têm em seu estoque de novos dois tipos de veículos: os pagos, aqueles que ela pagou pelo vencimento do *Floor Plan*; e os não pagos, aqueles que se encontram ainda no *Floor Plan*. Esse sistema pressiona em muito as equipes de venda, à medida que se procura comercializar primeiramente os veículos que estão pagos, depois os que estão prestes a vencer e, por último, o que o cliente realmente deseja.

O vendedor de veículos, tanto na Bordeaux como na maioria das concessionárias de veículos, é remunerado na forma de comissão. Na Bordeaux, paga-se 0,5% do valor da venda. Esta forma de remuneração exerce grande pressão sobre as equipes de venda. Caso a venda não seja efetuada, o vendedor não recebe a comissão, e o seu salário dependerá exclusivamente da venda.

Tal pressão faz com que as equipes de vendas estejam unicamente preocupadas com os resultados de curtíssimo prazo, com o fechamento da comissão do mês.

No segmento, é considerado um bom vendedor de veículos aquele que vende o que a empresa tem no estoque, independentemente dos desejos iniciais do cliente.

a.2) O sistema *Push*

Este sistema de comercialização, usado não só na Peugeot como em todo o segmento automobilístico mundial, faz com que as concessionárias sejam forçadas a receber por parte das montadoras um *mix* de veículos, e entre eles uma parcela de produtos indesejáveis, que o mercado não quer absorver em virtude dos mais variados problemas (cor, preço desalinhado, grupos de opcionais, etc.). O ônus da venda dos indesejáveis recai sobre as concessionárias, que têm de “empurrá-los” aos seus clientes.

Essa discussão está presente na União Européia, em cujo âmbito discutem-se as normas gerais para o segmento da distribuição automobilística, que terá de ser implantado em 2003.

O sistema que se acredita será implantado é o chamado pelo segmento de *Pull*, no qual o cliente encomenda o seu veículo no concessionário, este faz o pedido à fábrica, e o carro é fabricado sob encomenda, na cor e no grupo de opcionais que o cliente realmente deseja.

Algumas montadoras no Brasil adotam sistemas intermediários entre o sistema *Push* e o *Pull*, em que o concessionário faz encomendas ao fabricante do que acredita que irá vender no futuro, embora não seja o ideal, pois na maioria das vezes não se consegue prever o que o cliente realmente quer. No caso da Peugeot, o sistema *Push* é especialmente perverso, pois o

concessionário não consegue ter o mínimo controle do seu pedido de veículos.

A Bordeaux acredita que se a Peugeot quiser aumentar a sua participação de mercado de forma sustentada terá de oferecer a seus concessionários um sistema mais moderno de encomendas, por ser uma marca europeia que provavelmente terá de implantar o sistema *Pull* na Europa. Essa mudança do sistema *Push* para *Pull* poderá vir a ser implantado no Brasil nos próximos anos, o que alteraria totalmente a forma de abordagem das equipes de venda de automóveis e, conseqüentemente, a forma de relacionamento das concessionárias com seus clientes.

É função da gerência de veículos estabelecer promoções, acompanhar a rentabilidade individual da equipe de vendas e cobrar resultados, sobretudo quanto ao controle mais rigoroso do estoque, para que os veículos no *Floor Plan* não tenham o seu prazo vencido, evitando seu pagamento ao banco da montadora.

Com a introdução de uma pesquisa na Bordeaux, a gerência de veículos passou a ter conhecimento dos resultados da satisfação dos clientes. Tais resultados são debatidos mensalmente em reuniões com todos os gerentes, para que os departamentos possam, de forma integrada, oferecer soluções às insatisfações levantadas pelas pesquisas.

a.3) F&I

O Departamento de Veículos Novos também é o maior responsável pelo faturamento de F&I (sigla norte-americana para *Finance and Insure*, ou financiamentos e seguros). Na verdade, o F&I representa todos os produtos

que a concessionária vende, os quais agregam valor ao automóvel e proporcionam ao concessionário a possibilidade de ampliar a rentabilidade do seu negócio. Hoje em dia, significa a diferença entre a rentabilidade ou não da concessionária.

Entre esses produtos e serviços estão: financiamentos, seguros, emplacamentos ou credenciamentos, extensões de garantia, acessórios e serviços especiais, como cristalização de pintura e impermeabilização dos estofamentos. Cabe observar que tais produtos são comercializados no salão de venda de veículos, mas a sua venda depende de prévios acordos com a direção da empresa.

As maiores receitas de F&I são obtidas no retorno dos financiamentos e correspondem a um percentual pago pela financeira à concessionária sobre o valor do financiamento concedido ao cliente. Essas taxas de retorno variam de 2,4% até 6%. Em momentos de juro muito alto existe pouco espaço para retornos elevados.

Por exemplo, um financiamento de R\$10.000,00 com um retorno de 2,4% significa um resultado bruto para a concessionária de R\$240,00. Parte deste valor é distribuído pela concessionária para a sua equipe de vendas. A venda do financiamento é hoje uma grande fonte de receita para os vendedores de veículos, normalmente 20% deste valor. A concessionária, pagando este valor na folha, ainda arcará com o mesmo valor em encargos trabalhistas. Por outro lado, para receber este valor da financeira a concessionária emite uma nota de prestação de serviços, pagando Imposto sobre Prestação de Serviços (ISS), sendo que em Belo Horizonte a alíquota é de 5%.

Os vendedores de veículos atuam no salão de venda da concessionária em estreita colaboração com os representantes das financeiras. Estes têm uma função muito específica, que é de estimular os vendedores de automóveis a negociarem os financiamentos das financeiras que representam. Neste ambiente de alta competição, verifica-se uma verdadeira guerra entre as financeiras para a venda de seus produtos. A ligação entre os vendedores e os funcionários das financeiras é tão estreita que acabam trabalhando em equipe. Os vendedores colhem todas as informações cadastrais sobre o cliente e as enviam para as financeiras, onde as operações de crédito são aprovadas.

a.3.1) Os cadastros do F&I

Na maioria das concessionárias, inclusive na Bordeaux, embora as informações cadastrais, comprovantes de renda, declaração de Imposto de Renda, renda familiar, empresa onde trabalha, se mora em casa própria ou alugada, se tem mais veículos na família, qual o ano, marca, modelo, etc. sejam colhidas pelo vendedor, ele não tem acesso a esses dados, os quais ficam restritos aos cadastros das financeiras. A Bordeaux já tem planos para mudar esta sistemática, retendo estes dados para si também.

Os prepostos das financeiras dão um suporte aos vendedores de veículos na hora de tratar do financiamento, que é uma parte importante da venda, pois sem essa opção seria praticamente impossível vender automóveis. Em média, 70% das vendas são financiadas.

O preposto da financeira fornece uma ficha de cadastro ao candidato ao financiamento e recolhe vários documentos, como contracheque, comprovante

de endereço e informações detalhadas, que, em regra, não são compartilhadas com as concessionárias.

Em outro momento da venda, surge a figura do corretor de seguros, já que ele, por determinação legal, é o único que pode vender seguros. No caso dos corretores que trabalham nas concessionárias de veículos, estes dividem a comissão de corretagem com a concessionária. Muitos corretores repassam a comissão na sua totalidade para o concessionário, ficando no futuro com a corretagem integral das renovações.

Mais uma vez, o corretor depende dos vendedores de veículos para realizar a primeira venda do seguro, como também para obter informações cadastrais de modo a traçar os perfis e fazer os seguros. Também por esta atividade o vendedor de veículos recebe um percentual da taxa de corretagem.

O corretor de seguros, por intermédio do vendedor de veículos, solicita que o cliente preencha um cadastro detalhado com todo tipo de informação, para que a seguradora possa traçar o seu perfil. O cliente vai informar se tem filho, sua idade, se possui outro veículo, a marca, etc. Também estas informações não são compartilhadas com os concessionários.

Na Bordeaux, embora até ao momento as informações de seguro não sejam compartilhadas, a empresa já está se estruturando para poder aproveitá-las.

Os acessórios, tecnicamente, têm sua venda vinculada ao departamento de peças da concessionária, mas quem oferece tais produtos são os vendedores de veículos novos, que também recebem uma comissão por essa comercialização.

Se o cliente pretende comprar a crédito esses acessórios, que vão desde rodas de liga leve até frisos, aparelhos de som, cadeirinhas para crianças, etc., mesmo que já tenha feito um cadastro na financeira e na seguradora, será solicitado a preencher um cadastro do departamento de peças da concessionária.

Nenhum dado sobre os acessórios comprados é guardado. São guardadas apenas informações que possam facilitar a cobrança dos títulos num segundo momento.

Por sua vez, os serviços de impermeabilização de estofamentos e de cristalização de pintura também compõem o F&I, e são oferecidos no salão de venda aos clientes que acabaram de adquirir um veículo zero quilômetro. São serviços terceirizados, embora oferecidos e executados dentro da concessionária. Essa terceirização envolve um esquema de retorno para os concessionários e comissão para os vendedores de veículos.

a.4) O módulo controle de vendas dos DMS

A maioria das concessionárias, e a Bordeaux é uma delas, trabalha com programas de informática de gestão, que no segmento são conhecidos com a sigla americana DMS (Dealer Management System). Este sistema, dentro da concessionária, é responsável pela emissão de notas fiscais para os vários departamentos, pelo controle de estoque, pela integração contábil e pela expedição de boletas de cobrança para os clientes.

Recentemente, os sistemas DMS incluíram um módulo, ao qual chamaram de “vendas”, que obriga os vendedores de veículos a cadastrarem os clientes

que fizeram contatos ou telefonaram. Tem como objetivo medir a capacidade do vendedor de fechar negócios, apurar o nível de vendas perdidas e também tentar trazer de volta o cliente que não fechou negócio no dia do contato.

De um modo geral, os vendedores oferecem certa resistência para os cadastramentos dos clientes no módulo “vendas”: primeiramente, porque vêem nesses procedimentos uma forma de controle de sua eficiência como vendedores; segundo, porque não conseguem ver nesse processo vantagem em termos de vendas; e, por último, porque é um serviço a mais, para o qual não são remunerados.

Os dados do cliente que foram usados na emissão de nota fiscal do veículo e numa possível venda de acessórios estão dentro dos sistemas DMS e foram coletados com fins administrativos contábeis.

Na Bordeaux Veículos, como em quase todos os sistemas DMS, não se trabalha com banco de dados. Assim, essas informações coletadas são usadas de modo muito restrito pelo departamento de veículos novos.

a.5) Departamento de Veículos Usados ou Seminovos

A Bordeaux tem uma proposta diferenciada em relação a sua concorrência neste segmento: oferece um ano de garantia no veículo usado e também dá condição ao cliente de devolver o veículo se não estiver satisfeito com ele.

O Departamento de Usados na empresa trabalha com uma equipe de três vendedores e um gerente, que também são avaliadores, cabendo a eles estabelecer o preço de compra do veículo usado quando este for parte de pagamento do veículo novo que está sendo adquirido. O comprador de veículo

novo normalmente quer vender o seu usado, oferecendo-o como parte de pagamento. A avaliação é feita para se apurar o valor o veículo usado. Segundo os entrevistados, esse é um ponto de conflito entre os vendedores de novos e usados e os próprios clientes. O vendedores de novos sempre acham que o preço oferecido pelo usado é baixo.

O Departamento de Veículos Usados, ao contrário do Departamento de Veículos Novos, é financiado com recursos próprios da empresa (a maioria das montadoras não possui *Floor Plan* para veículos usados). Algumas exceções são os veículos consignados, que os proprietários deixam para ser vendidos em regime de consignação e quando da venda a concessionária recebe uma comissão pela prestação de serviço.

Em ambos os departamentos, de Novos e de Usados, os vendedores possuem uma agenda, na qual anotam os dados de seus clientes para futuros contatos. Constitui um patrimônio pessoal de cada vendedor, ao qual a empresa não tem acesso. Quando o vendedor se afasta da concessionária, ele a carrega consigo.

Praticamente todos os produtos de F&I vendidos para veículos novos são os mesmos para os usados. Cabe observar que no tocante às financeiras algumas são diferentes, pois são especialistas em nichos específicos, como atribuir crédito a clientes de maior risco, cobrando, evidentemente, taxas mais elevadas.

b) Departamento de Assistência Técnica

É o departamento responsável pelo serviço de pós-venda ou de manutenção dos veículos. Deve ser procurado pelo cliente quando desejar

fazer algum tipo de reparo no seu automóvel.

Este departamento é composto por um gerente de assistência técnica, uma equipe de consultores técnicos, um chefe de oficina, mecânicos e ajudantes de mecânica.

O gerente é responsável pela gestão do departamento, que inclui o acompanhamento no sistema DMS dos índices de eficiência e produtividade da mão-de-obra e dos índices de CSI. (Esta sigla, que significa *Customer Satisfaction Indicator*, é usada por todas as montadoras para denominar as pesquisas feitas por elas sobre a satisfação dos clientes com a concessionária.)

Os consultores técnicos têm a função de atender os clientes, interpretar os problemas apontados por eles e fazer o diagnóstico para que a equipe mecânica possa resolver os problemas apontados.

O chefe de oficina geralmente é um mecânico com mais experiência, o qual coordena o trabalho dos mecânicos.

Ao contrário da maioria das oficinas mecânicas (não autorizadas pelas montadoras), que são especialistas em apenas uma modalidade de serviço, a concessionária de veículos presta serviços em todas as áreas da assistência técnica. São elas:

- mecânica (executa consertos mecânicos);
- elétrica (executa consertos nos componentes eletroeletrônicos);
- funilaria (repara danos e substitui peças provocadas por colisões);
- pintura (pinta as partes reparadas e substituídas na funilaria);
- capotaria (conserta e substitui as partes internas dos veículos, como

vidros, borrachas, estofamentos, etc.).

Para cada atividade acima referida existe um profissional qualificado e treinado para a execução do serviço.

Segundo informações da Bordeaux, a maioria dos clientes de assistência técnica procura a concessionária apenas no período de garantia. Um dos motivos é a insegurança do cliente no que se refere aos preços que vão ser cobrados pelos serviços. De um modo geral, as concessionárias de veículos, ao fazerem um orçamento de um serviço, apresentam ao cliente dois valores: um que se refere às peças e outro que se refere às horas de mão-de-obra aplicadas no serviço.

Em geral, o preço dessas peças é o de tabela da montadora, sem desconto. (Se o cliente procurar esta mesma peça em loja de autopeças, provavelmente a encontrará mais barata.)

As horas cobradas pelo serviço têm como base de referência os tempos médios padrões do fabricante (quanto tempo demora para executar um serviço estabelecido para aquela manutenção específica, que normalmente é superestimada).

Quando o cliente não concorda com o preço do serviço, inicia-se uma negociação. Frequentemente, pode ser reduzido o valor do tempo previsto ou ainda ser oferecido um desconto nas peças.

Esse tipo de orçamento gera muita desconfiança no cliente, que quer apenas saber quanto vai custar o serviço, e não quantas horas vão ser cobradas ou quanto custa a peça.

A Bordeaux, ciente desses problemas, oferece aos seus clientes de oficina vários pacotes de manutenção dos veículos a preço fixo (Anexo I) e um pacote que inclui peças e serviços juntos a preços compatíveis aos praticados nas oficinas não autorizadas.

b.1) Os consultores técnicos = vendedores comissionados

Na Bordeaux, o cliente deverá ligar para o Departamento de Assistência Técnica e agendar o seu atendimento. Ao chegar, ele é recebido pelo consultor técnico, que exerce também a função de vendedor de serviços e peças. Ele, teoricamente, deverá fazer o diagnóstico do defeito do veículo e encaminhá-lo para a equipe de mecânicos que irá proceder os reparos. É considerado o interlocutor do cliente na assistência técnica e o responsável pela venda dos serviços de mão-de-obra. Também chamado de *comissionista puro*, somente é remunerado sobre um percentual da sua venda. Nessa situação, ele pode ser um ponto de conflito entre a empresa e o cliente, já que irá tentar vender muitos serviços, enquanto o cliente quer apenas comprar o necessário para resolver o problema de seu carro. A empresa, no entanto, não tem dados para confirmar esta suposição.

Um problema apontado como geração de conflitos com os clientes é claro: o Departamento de Assistência Técnica aceita um veículo para reparo, mas o Departamento de Peças não tem os componentes necessários e depende de pedido a ser feito ao fabricante. Assim, o veículo dá entrada na oficina e fica parado por falta de peças, causando mais transtornos para o cliente.

b.2) A disponibilidade das peças

Segundo informações da Bordeaux, a maioria dos veículos ao dar entrada na oficina está em condições de trafegar. Após o diagnóstico, caso não haja peça no estoque, o cliente permanece com o seu veículo até ser agendada uma nova data para o reparo, que só irá acontecer quando houver peça disponível.

A aceitação de veículos para reparos, mesmo sem a existência das peças necessárias, é uma atitude para sustentar a forma de remuneração dos consultores técnicos, que querem garantir um faturamento maior e, conseqüentemente, o seu comissionamento. Porém, esse comportamento gera o maior fator de insatisfação dos clientes.

b.3) O CSI

A maioria das concessionárias de veículos faz no seu Departamento de Assistência Técnica as medições de índices de satisfação de clientes para serem confrontados com os de CSI medidos pelas montadoras. Este índice é de fundamental importância para a concessionária, pois é através dele que a montadora estabelece o preço da mão-de-obra de garantia, que é o valor pago à concessionária pela hora que executa os serviços nos veículos dos clientes que estão no período de garantia. No caso da Bordeaux, é uma empresa terceirizada que executa a pesquisa, fazendo o contato com o cliente por telefone.

Já está em fase de teste na Bordeaux a pesquisa de satisfação de clientes, a ser feita internamente. O programa DMS da Spress Informática tem um

módulo chamado CRM, que possui telas para pesquisa de satisfação de clientes e emite uma série de relatórios de dados tabulados desta pesquisa. A Bordeaux acredita que estas pesquisas feitas internamente terão mais confiabilidade e agilidade.

A utilização de tais pesquisas para a solução de problemas dos clientes e a adoção de medidas para que as referidas ocorrências causadoras de insatisfação não se repitam em outros clientes têm surtido um efeito muito positivo, conforme apontam os índices (Anexo III).

O êxito na evolução positiva dos índices de satisfação dos clientes é creditado ao conhecimento e envolvimento de todos os departamentos da empresa na solução dos problemas dos clientes. Segundo informações da Bordeaux, os índices de CSI se referem à satisfação do cliente com a concessionária, mas não incluem a sua satisfação com o produto. Já a pesquisa de satisfação da Bordeaux contempla as duas situações.

A divergência de resultados da pesquisa da montadora e da concessionária é uma constante no segmento, mas no caso da Bordeaux tal fato não tem ocorrido.

c) Departamento de Peças

Este departamento trabalha com a venda de peças de reposição para os veículos da marca Peugeot. Belo Horizonte é uma cidade monoatendida nesta marca. Em razão de existir apenas a Bordeaux na cidade, ela é a responsável pelo fornecimento de peças para toda a frota circulante de veículos Peugeot, bem como para as oficinas não autorizadas que venham a prestar serviços

para os carros da marca.

Dentro da concessionária, o negócio de peças de reposição está umbilicalmente ligado ao Departamento de Assistência Técnica, tanto que algumas concessionárias adotam um único gerente para as áreas de assistência técnica e peças. No caso da Bordeaux, foram designados dois gerentes, devido ao volume de vendas de peças para fora ser muito grande

c.1) O índice de nível de atendimento

O gerente de peças deverá gerir o estoque de peças através das ferramentas do Programa de Informática de Gestão Integrada. Este estoque deverá ser composto de forma a oferecer o maior nível possível de atendimento. Esse nível é a principal medição da eficiência de um estoque e consiste na capacidade de atender a demanda com o estoque de peças existentes.

O Departamento de Peças exige uma administração mais sofisticada, pois envolve alguns milhares de itens variáveis, como previsão de demanda futura, estoque de segurança, sortimento, administração do nível de obsoletos e ciclos de compra.

c.2) As cotas de compra de peças

Um grande complicador na administração do estoque de uma concessionária de veículos é a política comercial de peças das montadoras, que exige do concessionário cotas crescentes, acima da real demanda e das necessidades do cliente. A política comercial de peças das montadoras força a concessionária a comprar mais componentes do que o mercado normalmente

poderia absorver.

Entende-se que a peça se caracteriza por um produto de consumo sem nenhum apelo de impulso, exceto por ser original da montadora. Não se compra uma peça porque uma boa campanha promocional gerou uma “necessidade” na mente do consumidor; a demanda pela peça surge pela ocorrência da necessidade de reparo no veículo.

Os índices de satisfação dos clientes estão diretamente ligados à eficiência desse departamento. A insatisfação do cliente é maior quando o seu veículo está parado na oficina da concessionária por falta de uma peça necessária para a execução do serviço, impedindo o não cumprimento dos prazos programados de entrega.

Apesar da rigorosa administração de estoque de peças, reconhece-se na Bordeaux que o nível de atendimento não será de 100%, pois sempre haverá restrições econômicas de capital e espaço físico para estoques. Mas é uma preocupação da empresa acompanhar o índice de atendimento muito de perto, uma vez que ele reflete a satisfação dos clientes.

O Departamento de Peças trabalha com uma equipe que vende por telemarketing peças para outras oficinas, de forma que elas possam atender os clientes da marca que optaram por consertar seu veículo fora da concessionária autorizada.

c.3) A política de preços no telemarketing

É prática comum nas concessionária de veículos oferecer peças pelo telemarketing com preços mais vantajosos para o cliente que aqueles

cobrados em suas oficinas. A Bordeaux adota essa política. Embora todos concordem que é uma política injusta com o seu cliente fiel, não se chega a um consenso para acabar com tal prática, sob a alegação que cairia muito a rentabilidade da concessionária e inviabilizaria o negócio.

O Departamento de Peças vende também no chamado *balcão de peças*, onde os clientes fazem pessoalmente as suas aquisições.

Os mecânicos da oficina não compram peças. Eles as requisitam no balcão do departamento que dá acesso à oficina.

O sistema de remuneração mais comum, também adotado pela Bordeaux para o Departamento de Peças, é o comissionamento puro sobre o volume de vendas. Mais uma vez, a forma de comissionamento força a venda desnecessária.

d) Departamento Administrativo e Departamento Financeiro

Estes departamentos compõem as áreas de suporte das operações comerciais da concessionária. Constam delas o Departamento Financeiro, com os setores de Contas a Pagar e Contas a Receber, Tesouraria e Caixas, Contabilidade, Departamento de Pessoal, Centro de Processamento de Dados e Serviços Gerais.

Essas áreas na Bordeaux, similarmente à maioria dos concessionários de veículos, é coordenada por um gerente administrativo e financeiro.

Esses departamentos são considerados departamentos improdutivos. Suas despesas são rateadas com critérios previamente estabelecidos com os departamentos produtivos. Em outras palavras, na Bordeaux os departamentos

de Veículos, Assistência Técnica e de Peças rateiam entre si essas despesas pelo critério de maior ou menor utilização. Assim sendo, quando mensalmente os gerentes fazem a apresentação dos seus resultados departamentais para a direção da empresa, é deduzida a título de despesas não operacionais a parcela de despesas administrativas correspondente ao departamento.

d.1) Os conflitos entre a área comercial e a financeira

Na maioria das concessionárias, existe algum nível de conflito entre as áreas comerciais e a área financeira-administrativa, por falta de foco comercial desta última. Esse tipo de conflito foi evitado na Bordeaux, levando-se um gerente do Departamento de Veículos para a área financeira-administrativa. Assim, conseguiu-se que a área administrativa-financeira tivesse também um foco comercial e orientado para o cliente.

Um exemplo disto é o atendimento nos caixas da empresa. Quando um cliente vai retirar o seu veículo da oficina, geralmente existe uma convergência de horários. O cliente gosta de buscar o veículo após as 18 horas. Nesse momento, quase todos os clientes estão fazendo a mesma coisa, provocando no caixa um enorme fluxo de pessoas, o que gera filas e demora no atendimento.

d.2) Os sistemas DMS

Os sistemas DMS (*Dealer Management System*) são programas de informática de gestão integrada da concessionária. A Bordeaux, como já foi mencionado anteriormente, trabalha com um programa DMS. A empresa que fornece o programa para a Bordeaux é a Spres Informática, que trabalha

exclusivamente com programas DMS para concessionárias de veículos. Ela é líder no seu segmento e em Minas Gerais tem os seus programas implantados em 90% das concessionárias.

O objetivo dos programas DMS é oferecer ferramentas de gestão do negócio para as concessionárias de veículos, pelo qual passa a idéia de integração do negócio. Entende-se por gestão integrada a consistência das operações feitas pelos vários departamentos comerciais da empresa. Os programas DMS surgiram da necessidade de consolidar os controles de gestão das operações comerciais dos vários departamentos da empresa, tais como contas a pagar, contas a receber, elaboração e pagamento da folha de pessoal, onde coexistem várias formas de remuneração por comissionamento, pagamento de tributos com base em cálculos diversos e específicos para o segmento e controle de estoques diversos.

Esses programas possibilitam às gerências, através de relatórios, o efetivo controle das atividades comerciais da empresa. Eles começaram a ser desenvolvidos nos anos 80, oferecendo solução para emissão de notas fiscais e faturamento. Foram se desenvolvendo e sofisticando à medida que o próprio negócio de distribuição automotora se sofisticou com o aumento dos volumes fabricados e, conseqüentemente, comercializados.

À proporção que iam surgindo as necessidades dos concessionários, as empresas de informática responsáveis por estes programas passaram a agregar um novo módulo com uma nova série de rotinas e relatórios gerenciais. Hoje, todos esses programas possibilitam canais direto com as montadoras para pedidos de veículos e peças, recebimento de garantias e

atualizações de procedimentos técnicos na oficina.

Manter o funcionamento dos sistemas DMS é um atributo do CPD. Os programas DMS estão hospedados num computador servidor. Pelo visto, vários usuários dos departamentos comerciais transferem muito das suas responsabilidades como usuários, inclusive no que diz respeito à utilização e manutenção dos seus relatórios para o funcionário do CPD.

Ao pesquisar sobre esse assunto, nota-se que se trata de uma prática comum nas concessionárias. Um CPD muito atuante inibe o desenvolvimento e crescimento do usuário na utilização dos recursos do DMS.

O desenvolvimento de novos módulos é uma prática comum nesses programas. Recentemente, surgiu uma demanda muito forte dos concessionários por um módulo que facilitasse o relacionamento com os clientes. Foi desenvolvido um módulo chamado "CRM", por meio do qual a Bordeaux começa a fazer suas pesquisas sobre satisfação de clientes.

A Bordeaux aponta como principais defeitos dos sistemas DMS:

- Não se integram com outras ferramentas, tornando-se muito difícil extrair dados dos programas DMS. É impossível integrá-lo com outros programas de informática usados na concessionária.
- Não são orientados para uma base de dados. Todas as operações na concessionária são registradas, mas estes dados não são aproveitados de forma orientada.
- Não são parametrizáveis na sua totalidade. O programa trabalha nos seus relatórios com parâmetros preestabelecidos, não permitindo ao usuário utilizá-los de forma mais livre.

- Gerador de relatórios muito limitado. Os relatórios, embora consistentes, não permitem que cada usuário crie os seus próprios.
- É orientado para informações de gestão de cunho econômico-financeiro. Não é orientado para informações sobre gestão dos clientes.
- Não é fácil de operar. Pela dificuldade de operação, os usuários acabam não utilizando a totalidade dos recursos disponíveis.

e) O Departamento de Marketing

A Bordeaux considera este departamento o responsável pelo gerenciamento das relações com os clientes. A grande maioria dos concessionários não possui este tipo de departamento. Informam que ele é terceirizado e apontam as agências de propaganda como responsáveis pelo marketing da concessionária.

Quando a solução de marketing é interna, ela está ligada a profissionais não necessariamente qualificados, como a filha do dono, a cunhada, etc. Esse não é o caso da Bordeaux, que tem nessa área um gerente, profissional de nível superior, com experiência comprovada em marketing.

A Bordeaux divide este departamento em três áreas distintas, atribuindo as seguintes nomenclaturas:

e.1) Estrutura de funcionamento

O marketing tradicional está dividido nas seguintes subáreas:

1 Propaganda

1.1 Site internet

1.2 Malas diretas

1.3 Informativos internos

1.4 Eventos

2 Qualidade, subdividida em duas áreas :

2.1 ISO 2000/2001

2.2 Organização e métodos

3 Centros de relacionamento

3.1 Pesquisa de satisfação

3.2 Atendimento a reclamações / E-mail (Fale Conosco)

A Bordeaux atribui a algumas das ações que o Departamento de Marketing executa atividades do marketing tradicional. Tal nomenclatura, segundo a Bordeaux, não tem qualquer vinculação com conceitos acadêmicos; trata-se de uma referência às atividades que a maioria das concessionárias exercem de alguma forma.

1 A propaganda

Segundo pesquisas da Bordeaux, a propaganda é a ferramenta do composto promocional que apresenta melhores resultados (atrai mais clientes ao salão de vendas de veículos). Tradicionalmente, as concessionárias sempre investiram muitos recursos em mídias televisivas e jornais, e tais investimentos sempre foram aconselhados pelas agências de publicidade. Para muitos concessionários, o termo *marketing* é sinônimo de propaganda.

Embora a propaganda, aliada com a promoção, conte com a preferência da maioria dos concessionários, os altos custos somados aos baixos resultados

estão fazendo com que as concessionárias descubram e comecem a explorar outras ferramentas de marketing.

Embora a Bordeaux tenha uma visão clara das limitações das ferramentas do composto promocional, ainda assim direciona a ela a maioria dos recursos financeiros gastos no marketing. A mídia mais usada é a propaganda em anúncios no Caderno de Veículos do jornal *Estado de Minas*. A criação desses anúncios ou qualquer outra peça publicitária fica a cargo de uma agência de publicidade, que trabalha sob aprovação do gerente de Marketing da Bordeaux.

Atualmente existe um consenso no segmento e na própria Bordeaux de que as campanhas publicitárias de produto devem ficar a cargo das montadoras, sobrando para a concessionária campanhas regionais, onde a revenda daria um destaque aos seus diferenciais competitivos em relação à concorrência, como rapidez na execução de serviços, por exemplo.

1.1 Site na Internet

O site da Bordeaux (www.bordeaux-bh.com.br) têm o objetivo de promover a propaganda institucional da concessionária e mostrar os vários produtos da marca, destacando alguns diferenciais competitivos da empresa em relação à concorrência, tais como os pacotes de assistência técnica e revisões a preço fixo.

Conta com o tradicional *Fale Conosco*, que é um canal de comunicação do cliente com a concessionária.

Praticamente todas as concessionárias contam hoje com um site na Internet, mas poucas têm uma proposta clara para esse tipo de comunicação. A Bordeaux planeja uma otimização do seu site no intuito de manter

relacionamentos com os clientes, mas não se quer deixar levar de forma impulsiva pelas várias propostas que lhe estão sendo oferecidas pelo mercado, as quais podem não dar uma resposta efetiva às necessidades da empresa. Para a Bordeaux, uma tentativa frustrada, além do dispêndio inoportuno de recursos, pode representar um obstáculo no futuro quando da implantação da solução correta.

1.2 Malas-diretas

Essa ferramenta do sistema composto promocional é bastante utilizada na Bordeaux. O gerente de Marketing retira do DMS nomes e endereços dos clientes, mas essa extração de dados do sistema não se dá de forma amigável. É necessário usar alguns atalhos, que exigem um conhecimento de informática mais sofisticado. Além do mais, como os programas DMS não são executados em banco de dados, as informações extraídas não são segmentadas.

A mala-direta na Bordeaux é muito usada para venda das promoções dos pacotes fechados de assistência técnica, como também para o lançamento de novos produtos, como os novos veículos Peugeot.

Não existe na Bordeaux dados concretos da eficiência das malas-diretas, apenas um certo consenso de que funciona.

1.3 Informativos internos

A Bordeaux dá esta nomenclatura ao seu jornal, de periodicidade mensal. Este também tem um caráter institucional e é postado para os clientes, informando sobre assuntos gerais da concessionária, da marca Peugeot, os

lançamentos, modelos, promoções, etc.

Embora não tenha dados para avaliar o retorno desta iniciativa em termos de fidelização do cliente, a empresa acredita que serve para manter viva a lembrança da existência concessionária na mente do cliente.

1.4 Eventos

Com uma certa periodicidade, a Bordeaux promove algum tipo de evento, que pode ser feito na própria concessionária, como o lançamento de um veículo novo ou alguma exposição patrocinados pela empresa. O Departamento de Marketing tem buscado assegurar uma identidade nesses eventos, ligando-os à cultura francesa.

Os clientes são selecionados para os eventos de uma forma muito simples: através do modelo adquirido da marca Peugeot, o gerente de Marketing busca no DMS do cadastro contábil de notas fiscais todas as notas de um determinado modelo e usa o nome e o endereço para enviar uma mala-direta convidando aqueles clientes para um evento específico.

2 Qualidade

Na Bordeaux, o gerente de Marketing é o responsável pelo programa de qualidade. Essa questão foi amplamente discutida na empresa, e como a versão do ISO 2000: 2001 exige mecanismos de contato com o cliente, como pesquisa de satisfação, decidiu-se que a área de Marketing seria a responsável pelo programa.

3 Centros de Relacionamento

Segundo a Bordeaux, estes Centros de Relacionamento são a base de toda a estrutura de Marketing de Relacionamento, pois é através deles que a empresa vai poder entender o cliente e a sua cadeia de valor. Todas as propostas de produtos e serviços são baseadas, formadas e alteradas a partir da interação construtiva com os clientes.

A Bordeaux reconhece que são inúmeros os pontos localizados na empresa em que o cliente busca contato, podendo haver várias formas de atendimento e, muitas vezes, incoerências nos atendimentos dispensados. É com a estrutura dos centros de atendimento que a empresa se propõe a entender as percepções dos clientes sobre o atendimento da empresa e corrigir as eventuais distorções.

3.1 Pesquisa de satisfação

Embora esta pesquisa seja executada por uma empresa terceirizada, o seu direcionamento é conduzido pelo Departamento de Marketing da Bordeaux. Tal pesquisa é feita com todos os clientes da Bordeaux, pessoas físicas (Anexo V), ou seja, clientes de veículos novos, usados e serviços. Estão de fora desta pesquisa os clientes que compraram peças para aplicação externa no balcão de peças (clientes que compraram peças cujo veículo estava em manutenção numa oficina particular) e as próprias oficinas particulares que compraram peças para aplicação nos veículos dos seus clientes através do telemarketing de peças.

A Bordeaux está preocupada com os clientes que adquiriram veículos ou deixaram seus veículos para a manutenção preventiva ou corretiva.

Um trabalho exaustivo com as pesquisas de satisfação constituiu-se na chave de evolução dos índices de CSI da Bordeaux. Cada insatisfação manifestada por parte de um cliente merece um telefonema do gerente de Marketing, que investiga com profundidade o problema. Segundo ele, muitas vezes os clientes não manifestam abertamente ou diretamente a sua insatisfação, usando de subterfúgios para isso. Cabe ao gerente de Marketing desvendar as causas reais desta insatisfação, obviamente tentando revertê-la e, mais do que isso, aprendendo com ela. Caso por caso é debatido e estudado nas reuniões mensais de gerências, das quais participam todos os gerentes. Cada um analisa qual poderá ser a sua participação para que mais nenhuma ocorrência neste sentido possa vir a ocorrer.

3.2 Centro de Atendimento a Reclamações e E-mail (*Fale conosco*)

Na Bordeaux, existe uma pessoa responsável pelo atendimento de reclamações e encarregada de responder aos e-mails, a qual está subordinada ao gerente de Marketing. Todo o processo descrito no item anterior é o mesmo, mas com ênfase de urgência maior, pois neste caso foi o próprio cliente que tomou a iniciativa de fazer a reclamação.

4.2 Análise e discussão dos dados – considerações sobre a pesquisa

A Bordeaux tem ciência de que está longe de um processo de gerenciamento de relacionamento de seus clientes, mas ainda assim existe um consenso de que as bases da cultura de Marketing de Relacionamento estão sendo criadas.

A questão que deve ser colocada neste momento de análise e discussão do trabalho está em se saber claramente o posicionamento da empresa analisada no contexto da proposta de implantação de um programa de Marketing de Relacionamento; como esta empresa está situada em cada etapa do processo; e, principalmente, quais são os pontos que não foram implantados e são passíveis de serem críticos para o desenvolvimento do Marketing de Relacionamento na concessionária de veículos Bordeaux.

4.2.1 Processo contínuo de criação de valor

Não obstante as ações tomadas na direção do Marketing de Relacionamento, acredita-se que, embora a Bordeaux não esteja gerenciando os seus relacionamentos de forma sistemática, tem por trás os processos contínuos de criação de valor. Na base destes processos, encontram-se as pesquisas de satisfação, que na Bordeaux são o canal de comunicação e entendimento dos clientes com a empresa.

A pesquisa de satisfação é o instrumental usado pela Bordeaux para operacionalizar o seu processo contínuo de criação de valor (fig. 1), no qual as informações dos clientes são interpretadas e usadas como processo de aprendizado. Em seguida, operacionalizam-se novos valores para os clientes envolvendo as equipes, por meio de motivação, comprometimento e responsabilidade com os novos produtos ou soluções.

Finalmente, tem-se a fase da entrega de valor, em que a equipe da Bordeaux, já em contato com o cliente, num processo que envolve logística,

entrega o valor criado.

Embora a maioria das empresas do segmento em Minas Gerais utilize pesquisas de satisfação, o SINCODIV-MG desconhece outra que a use da mesma forma que a Bordeaux, ou seja, envolvendo toda a empresa no conhecimento da solução dos problemas detectados. Este **processo favorece o entendimento da cadeia de valor para o cliente e a consequente adequação das novas ofertas de produtos e serviços.**

4.2.2 Cultura corporativa que valoriza relacionamentos

Pôde-se sentir nas entrevistas realizadas nos vários departamentos da Bordeaux que o cliente é o foco. É para ele que a empresa direciona as suas estratégias corporativas.

Dados primários apontam que a Bordeaux é uma das poucas concessionárias que tem um Departamento de Marketing totalmente estruturado e direcionado para o Marketing de Relacionamento e com um profissional adequado, integrando as ações dos vários departamentos da concessionária. Segundo Bogmann (2000), este é um dos pontos-chaves para implantação de um programa de Marketing de Relacionamento.

4.2.3 Análise comparativa dos fracassos de terceiros

Na Bordeaux, embora não tenha havido uma discussão formal neste sentido e com este objetivo, pôde-se notar que em alguns itens a empresa superou estes possíveis pontos de fracasso e em vários outros deveria fazê-lo

no sentido de eliminar esta possibilidade no seu plano de Marketing de Relacionamento.

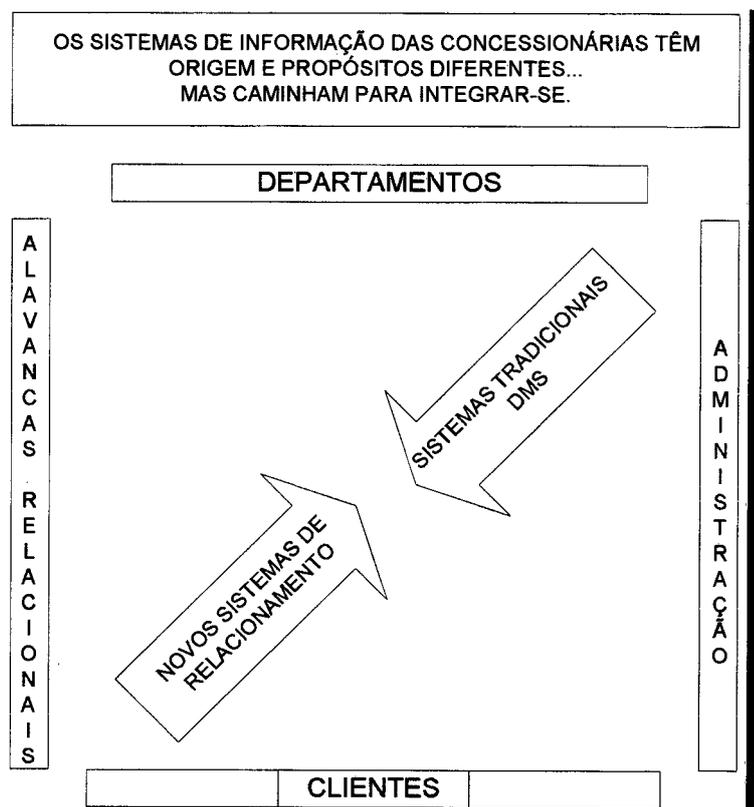
a) Base de informação deficiente. Este é um dos pontos mais críticos identificados na Bordeaux. Devido às deficiências do programa DMS já apontadas anteriormente no que diz respeito à capacidade de estes programas armazenarem dados dos clientes, o atual programa de DMS utilizado é um obstáculo, pois não é orientado para uma base de dados e nem para gestão de relacionamentos, e sim para gestão de custo econômico e financeiro. Informações obtidas nos dados primários apontam uma pressão muito grande da Bordeaux na empresa fornecedora dos DMS no intuito de poder superar esse obstáculo (fig. 3).

Em consequência disto, a Bordeaux não tem coletado e armazenado as informações importantes que os clientes fornecem aos seus parceiros que atuam dentro da concessionária vendendo seguros, financiamentos, etc. (fig. 4). Apesar de tudo isto, este problema tem sido objeto de uma ampla discussão na empresa.

A Bordeaux está consciente da necessidade de compartilhar essas informações para gerenciar relacionamentos. O impasse está em torno da solução tecnológica que lhe permitirá armazenar e usar tais dados.

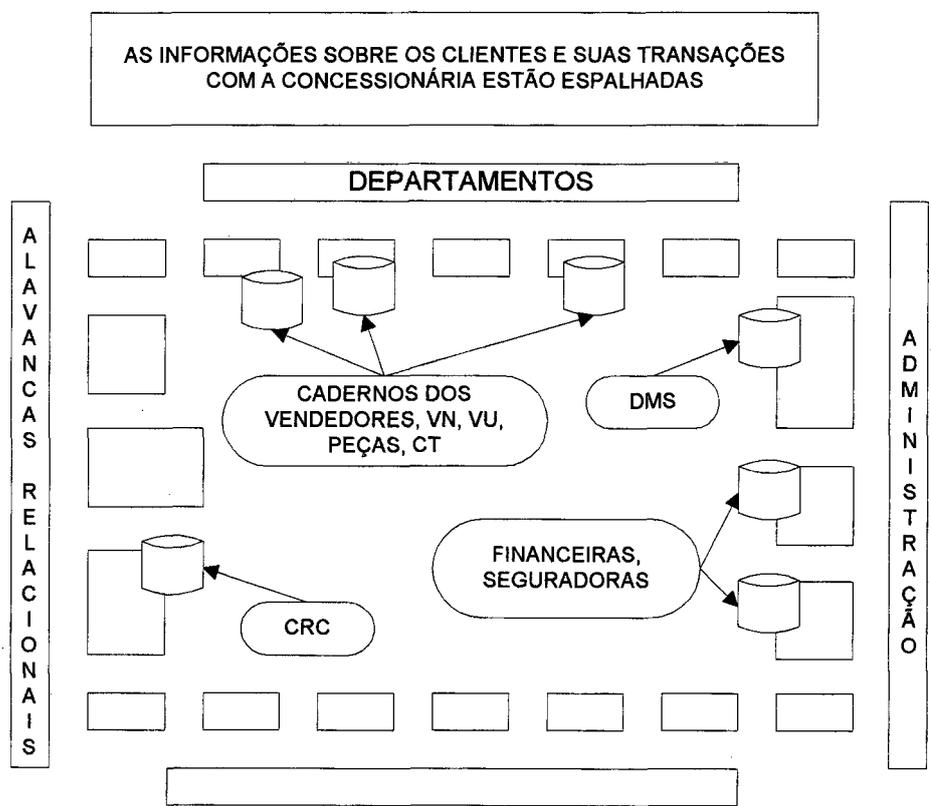
O grande divisor do programa de Marketing de Relacionamento da Bordeaux vai aparecer quando a empresa tiver disponível a tecnologia para poder segmentar a sua base de clientes, pois é a partir desse momento que poderá, de forma efetiva, gerenciar os relacionamentos com os seus clientes. Até lá, considera-se que está construindo a cultura corporativa.

Figura 3: Esquema geral de fluxo de saída de informações



Fonte: Do autor, 2002.

Figura 4: Quadro ilustrativo de onde e como estão as informações sobre os clientes



Fonte: Dados Primários, 2001.

b) Falta de entendimento. Falta na empresa uma discussão do conceito de Marketing de Relacionamento. As lideranças da empresa não acreditam neste conceito, atribuindo-lhe um caráter eminentemente acadêmico. Pôde-se perceber como conseqüência desta postura um direcionamento do programa para o foco da satisfação do cliente, que, embora muito importante, limita a amplitude do Programa de Marketing de Relacionamento como os possíveis resultados a serem obtidos.

O entendimento do Marketing de Relacionamento como uma filosofia de fazer negócios faria com que os funcionários, em todos os níveis, pudessem ampliar e criar novas ofertas de valor para os clientes, ultrapassando em muito a questão dos índices de satisfação, que é hoje o alicerce da Bordeaux no que diz respeito ao Marketing de Relacionamento.

c) Outras prioridades. Em consequência da falta de entendimento do ponto descrito no item anterior, a Bordeaux não tem, entre as metas individuais das equipes, resultados no que diz respeito ao Marketing de Relacionamento. Assim, este conceito está em segundo plano, atrás de metas de venda. O Marketing de Relacionamento corre grandes riscos numa situação como esta, pois pode ser percebido como um luxo (comparado a geração de vendas, serviços).

d) Organização. Está intimamente ligado ao item anterior. Na Bordeaux, as formas de remuneração não estimulam os relacionamentos. Não existe na composição do salário nenhum valor atribuído ao desempenho individual ou coletivo do programa de Marketing de Relacionamento que possa incentivar o funcionário. Neste sentido, dados primários indicam exatamente o contrário: as formas de remuneração utilizadas baseadas em percentuais do faturamento são um fator de desestímulo à consolidação de relacionamentos com os clientes.

O sistema de produção de veículos das montadoras, no qual as concessionárias recebem um *mix* de produtos não adequado aos seus mercados, gerou o sistema de vendas *Push*, que se choca com os conceitos de Marketing de Relacionamento, pois a preocupação no momento da venda não trata das reais necessidades do cliente, mas, sim, de “desovar” o estoque de veículos da concessionária. Mesmo que não haja muito que a Bordeaux

possa fazer a curto prazo para mudar este sistema, acredita-se que a médio e longo prazo esta situação poderá ser mudada se for amplamente discutida entre concessionárias e montadoras.

Em contrapartida, se as mudanças que dependem da própria Bordeaux forem feitas, é possível alterar de forma muito positiva o relacionamento da empresa com os seus clientes.

As formas de remuneração das equipes de venda, tanto de veículos quanto de serviços, incentivam o resultado de curto prazo, e não os relacionamentos duradouros com os clientes. As equipes de venda são remuneradas com percentuais sobre o faturamento. Quanto maior o faturamento, maior a remuneração que o vendedor ou o consultor técnico recebe.

Tal remuneração independe do nível de satisfação com o atendimento ou serviço prestado. Stone (1998) alerta sobre este tipo de situação: se o salário das equipes não estiver vinculado ao programa de Marketing de Relacionamento, é muito provável que os funcionários não mantenham os programas. Em outras palavras, se a empresa quer estimular atitudes comportamentais e tem como avaliá-las, deve vincular estas atitudes ao salário recebido.

e) Ênfase no curto prazo. O foco nos resultados mensais leva a Bordeaux a buscar as melhores oportunidades de lucro no curto prazo. Mas nem sempre estas oportunidades estão ligadas às reais necessidades do clientes. Essa forma de conduzir os negócios pode resolver os problemas da empresa a curto prazo mas dificulta a consolidação de um programa de Marketing de Relacionamento focado em processos contínuos de criação de valor para o clientes.

4.2.4 – Diagnóstico para identificação das necessidades de relacionamento

A Bordeaux tem resistido à tentação de adquirir uma solução “customizada” para o programa de Marketing de Relacionamento, pois acredita que as necessidades e objetivos de cada empresa são diferenciadas. Mas, por outro lado, não houve na empresa uma discussão que possibilitasse um diagnóstico das necessidades de relacionamento em que se respondessem a questões importantes referentes às necessidades de relacionamento da Bordeaux.

Para poder avançar e estruturar o seu programa de Marketing de Relacionamento, a Bordeaux terá de responder a várias questões, tais como: Quais são os clientes cujos relacionamentos a empresa deseja gerenciar? Quais são os comportamentos destes? Quais são as suas percepções sobre a empresa e seus produtos? É possível identificar um segmento para poder ser trabalhado em termos de Marketing de Relacionamento?

Esse diagnóstico será fundamental para a Bordeaux e será o alicerce de uma etapa posterior que trata do desenvolvimento da capacidade de Marketing de Relacionamento.

4.2.5 Conscientização corporativa dos pré-requisitos para uma estratégia de Marketing de Relacionamento

Esta etapa trata da integração das ações de marketing. Acredita-se que esta seja uma das etapas mais consolidadas na Bordeaux, pelo gerenciamento integrado do Departamento de Marketing, cujo foco e sua estrutura são

direcionados para relacionamentos.

4.2.6 – Desenvolvimento da capacidade de Marketing de Relacionamento

Esta etapa de desenvolvimento do programa na Bordeaux seria consequência de discussões e decisões que deveriam ter sido processadas nas etapas anteriores, no item 4.2.3 – Base de informações deficiente e no item 4.2.4 – Diagnóstico para identificação das necessidades de relacionamento. Por não terem sido atendidas, comprometem qualquer tentativa de iniciar esta etapa, que envolve, entre outras decisões de cunho tecnológico, treinamentos nestas tecnologias escolhidas, etc.

4.2.7 – Recomendações finais

Neste estudo, procurou-se mostrar que o gerenciamento de relacionamentos é chave para aplicação do marketing moderno, em que se privilegiam estratégias de relacionamento e os processos necessários para mantê-las e ampliá-las. Como parte da revisão crítica da literatura, são identificados os pré-requisitos para que as empresas estejam preparadas para implantar um programa de Marketing de Relacionamento. Embora a Bordeaux conduza os seus negócios por meio de processos contínuos de criação de valor que têm por trás ferramentas de Marketing de Relacionamento, não consegue fazer uso intensivo da informação. Deveria usar as tecnologias disponíveis e viáveis, integrando os recursos de informática e telecomunicações num mesmo projeto.

Enquanto isto não acontecer, pode-se dizer que a Bordeaux não possui gestão integrada de relacionamentos e, por sua vez, não possui um programa de Marketing de Relacionamento.

Recomenda-se que a Bordeaux estruture e planeje um programa de Marketing de Relacionamento com etapas claramente definidas e objetivos a serem atingidos, envolvendo toda a empresa, e faça um *check-list* de cada etapa, com a discussão de cada item. Como resultado de avaliação pretendida por este estudo, conclui-se que, embora em alguns pontos a empresa tenha avançado consideravelmente em outros ainda não iniciou qualquer tipo de discussão, o que está inviabilizando o avanço do Marketing de Relacionamento na Bordeaux Veículos.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Pretende-se neste momento do trabalho apresentar uma síntese dos pontos mais relevantes do estudo realizado, com vistas a facilitar a leitura e o entendimento para a aplicabilidade do estudo desenvolvido, procurando, desde já, validá-lo como conhecimento científico.

Neste sentido, são reforçadas as idéias e os conceitos que foram apresentados na revisão da literatura (item 2). Essas idéias e conceitos são colocados no âmbito das justificativas (item 1.2) e dos resultados do estudo exploratório desenvolvido (item 4).

O objetivo geral consistiu em *avaliar as condições para a adoção do Marketing de Relacionamento em uma concessionária de veículos*. No cumprimento deste objetivo, procurou-se mostrar que o gerenciamento de relacionamentos com clientes é a chave para aplicação do marketing moderno, em que se privilegiam as estratégias de relacionamento e a análise da sistemática dos processos necessários para mantê-los e ampliá-los.

Procurou-se também, no sentido de atingir o objetivo e como parte da revisão crítica da literatura, apontar quais são os pré-requisitos para que a empresa esteja preparada para estabelecer relacionamentos, seja pela forma de conduzir os seus negócios através de processos contínuos de criação de valor para seus clientes, seja pelo uso intensivo da informação, usando tecnologias disponíveis e viáveis e recursos de informática e telecomunicações integrados num mesmo projeto.

No desdobramento do objetivo geral, foram definidos três específicos.

O primeiro: *Descrever o negócio de uma concessionária de veículos, identificando os pontos de possíveis conflitos de relacionamento com os clientes.*

Este foi o resultado obtido em todas as partes dos itens 4 – RESULTADOS, especificamente nos itens 4.1.3.1, em que se descrevem todos os departamentos da concessionária de veículos, objeto do estudo de caso neste estudo exploratório. Foram enfatizados os pontos de possíveis conflitos entre a concessionária e os clientes.

Dois grupos de questões foram levantadas no que diz respeito aos conflitos e suas origens:

I – Modelo de negócio estruturado a partir de várias imposições da montadora, que não leva em conta modelos de relacionamento adequados fundamentados em análises de valor (fig. 1, segunda seção), conforme foi descrito nos itens:

A.1 – O sistema de *Floor Plan*

A.2 – O sistema *Push*

C.2 – As cotas de compra de peças

O modelo de negócio da distribuição automotiva foi concebido na década de quarenta, e de lá para cá pouco mudou na sua concepção. O modelo imposto pelas montadoras para suas redes de distribuição não acompanhou a evolução dos mercados, e assim as mesmas não conseguem perceber os reflexos dos modelos de negócio impostos no ponto de venda. Mas, por sua vez, as próprias redes de distribuição não conseguem entender o mecanismo

da distribuição automotiva, o que dificulta as estratégias de Marketing de Relacionamento, não podendo, portanto, exigir as mudanças que se fazem necessárias.

II – Modelo de negócio estruturado a partir de decisões internas da própria empresa que não leva em conta modelos de relacionamento adequados fundamentados em análises de valor (fig. 1, segunda seção), conforme descrito nos itens:

B – O departamento de assistência técnica

b.1 – Os consultores técnicos = vendedores comissionados

c.3 – A política de preços de peças no telemarketing

Como já foi comentado anteriormente, o modelo de negócio no qual está estruturada uma concessionária de veículos remonta à década de 40, e muitos dos seus processos não se adequaram às novas realidades de mercado e ao perfil e exigências dos novos consumidores. Ainda que as redes de distribuição automotivas estejam impedidas pelas montadoras de implementar todos os processos de mudança necessários para alterar o perfil dos relacionamentos mantidos com os seus clientes, muitos processos de mudança dependem de decisões únicas do próprio distribuidor, que não consegue enxergar o seu negócio a partir de uma análise de valor cliente/concessionária.

O objetivo proposto foi atingido de forma satisfatória.

Conhecer os processos de Marketing de Relacionamento usados numa concessionária de veículos foi o **segundo** objetivo específico, cujo resultado foi obtido em todas as partes do item E, no qual é analisado o funcionamento

do Departamento de Marketing da empresa, objeto do estudo. Cabe observar que este item, devido a sua importância, foi desdobrado em vários subitens, conseguindo-se assim atingir o objetivo proposto.

E.1 – 1 – A propaganda

E.1 – 1.2 – O site da Internet

E.1 – 1.3 – Malas diretas

E.1 – 1.4 – Informativos internos

E.1 – 1.5 – Eventos

E.1 – 2 – Qualidade

E.1 – 3 – Centros de relacionamento

E.1 – 3.1 – Pesquisa de satisfação

E.1 – 3.2 – Centro de atendimento a reclamações e e-mail (Fale conosco)

Uma questão foi levantada a partir das respostas deste objetivo:

I – Embora exista na empresa pesquisada uma estrutura consolidada de ferramentas de relacionamento com os seus clientes, os pontos de contato com os mesmos são múltiplos. Como não existe uma integração das várias ações (Item E – O Departamento de Marketing), num programa de Marketing de Relacionamento é necessária esta integração para possibilitar o gerenciamento efetivo do programa.

Analisar as condições levantadas frente às recomendações para implantação do Marketing de Relacionamento, este último e terceiro objetivo foi desenvolvido com o propósito de fornecer uma orientação à concessionária de veículos objeto deste estudo. Entretanto, seus resultados poderão fornecer informações a outras empresas do segmento que pretendam implantar ou

estão em processo de implantação de um programa de Marketing de Relacionamento. Este objetivo foi alcançado no desenvolvimento do item 2.5 – Etapas para implantação de um programa de Marketing de Relacionamento e pode ser melhor visualizado na sua forma integrada (fig. 2).

Mais uma questão foi levantada no tocante à etapa de desenvolvimento da capacidade de Marketing de Relacionamento.

Nesta etapa do processo, acredita-se estarem as maiores dificuldades para a implantação do programa de Marketing de Relacionamento relatadas no item d.2 (os sistemas DMS), pois tais programas dificultam a extração de dados dos clientes, não são integráveis com outros programas e não são orientados para uma base de dados, tornando-se o maior obstáculo na empresa e impossibilitando que a pesquisa possa gerenciar efetivamente o relacionamento com os clientes.

5.1 Continuidade da linha de pesquisa (Recomendações)

Considera-se que, apesar de poder-se afirmar que tanto o objetivo geral proposto quanto os objetivos específicos foram atingidos, este trabalho não esgota o assunto-tema, que poderá ser abordado em estudos complementares, como já anteriormente foi citado. Citam-se alguns.

A – Estudo dos atuais programas DMS para concessionárias de veículos no sentido de avaliar quais seriam as melhores soluções tecnológicas para o gerenciamento de um programa de Marketing de Relacionamento.

B – Estudo dos problemas de implantação do plano de Marketing de

Relacionamento nos pontos de contato com o cliente, análise correta do treinamento dado ao pessoal ligado aos sistemas de informação disponíveis e verificação se estes sistemas atendem às necessidades de relacionamento do ponto de vista de uma análise de valor dos clientes.

C – Estudo de políticas salariais e definição de quais seriam as políticas de remuneração dos funcionários que mais se adequassem a um programa de Marketing de Relacionamento, estimulando e recompensando as equipes pela manutenção e satisfação de clientes (nos limites da CLT).

5.2 Validação do trabalho na área de titulação

No momento, a conclusão desta dissertação deverá ficar demonstrada por meio de critérios de relevância das conclusões e de contribuição para a área, daquele que ao título de mestre se habilita no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Assim, espera-se que todo o trabalho de pesquisa científica, independentemente do tema, traga uma contribuição, somando conhecimento científico ao já existente.

Mattar (1993, p. 60-61) estabelece três critérios que validam as propostas de pesquisas candidatas a titulação de mestrado:

- **Relevância:** por ser necessário, conveniente, útil e importante, sob o ponto de vista teórico ou prático para uma comunidade.
- **Contribuição:** quando cooperar, mediante resultados científicos, para algum fim na área que o título de mestre se habilita.

- **Validade:** quando, numa consideração de prazos, recursos e informações disponíveis, além da habilidade e competência do pesquisador, mostrar ser exeqüível.

5.2.1 Relevância

Este trabalho pode ser considerado relevante, pois aborda um assunto sobre o qual o segmento econômico da distribuição automotiva está extremamente preocupado, tanto que nos próximos anos irá direcionar esforços e altos investimentos. É consensual a necessidade de manter relacionamentos sólidos e duradouros com os clientes, mas também é patente a dificuldade de implantação dos conceitos de Marketing de Relacionamento num programa de marketing e, muito mais, de operacioná-lo. Espera-se que este trabalho possa oferecer resposta a estas questões, para que os esforços e investimentos possam ser otimizados.

5.2.2 Contribuição

A abordagem interdisciplinar tornou-se o caminho histórico para a construção cognitiva da Engenharia de Produção, por não se inserir em uma área específica da tecnologia, caracterizando-se, antes, como a engenharia de métodos e de procedimentos. Dedicando-se no presente trabalho ao gerenciamento de sistemas e processos que envolvem pessoas, materiais, equipamentos e o ambiente, está-se mais do que utilizando conhecimento científico e tecnológico, integrando questões de naturezas diversas no âmbito

da questão do Marketing de Relacionamento e conseguindo uma visão global e não fragmentada dos problemas que são objeto deste estudo. Acredita-se que a Engenharia de Produção, pela abrangência de interesses, tendo em vista a extensa aplicabilidade de seus métodos, foi perfeita para o desenvolvimento do estudo apresentado, validando esta disciplina como uma ferramenta poderosa para entender e adaptar o modo de fazer as coisas, ou seja, os processos aos novos ambientes mercadológicos e tecnológicos em permanente mutação.

5.2.3 Validade

Uma preocupação que dominou o estudo foi a sua viabilidade. O desenvolvimento se deu a partir da aplicação de conceitos desenvolvidos e já aceitos pela literatura, nacional e internacional, sobre o tema, mas sempre levando em conta as atuais realidades das estruturas de negócios da distribuição automotiva no Brasil.

O segmento da distribuição automotiva passa por uma grave crise, que afetou a saúde financeira da maioria das concessionárias e deprimiu sua capacidade de investimento. Acredita-se que este estudo poderá oferecer soluções, desde que com investimentos adequados e alternativas realistas com o momento vivido.

6 FONTES BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl; BRADFORD Lawrence T. *Serviço com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1992.

ASAKURA, Oscar K. N. *O CRM no setor automotivo*. São Paulo: Fenabreve, 2001.

BERENT, Paul H. *A entrevista em profundidade* [on-line]. Acessado em 12 dez. 1999. Disponível em: <http://cotrim.com/cdrom/entrevista.htm>.

BERRY, Leonard B. *Relationship marketing in emerging perspectives in srVICES marketing*. Chicago: AMA, 1983.

BOGMANN, Itzhak Meir. *Marketing de relacionamento*: São Paulo, Nobel, 2000.

BRETZKE, Miriam. *CRM é mais do que uma tecnologia. É principalmente uma decisão estratégica* [on-line] acessado em 27/11/2001. Disponível em: <www.bretzke.com.br>.

BRETZKE, Miriam. *Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM*. São Paulo: Atlas, 2000.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, São Paulo: jul./set., 1991.

CARDOSO, Olga Regina. Apostila de curso pós-graduação marketing de relacionamento. UFSC. Florianópolis: IH-7, 2001.

CHURCHIL Jr. *Marketing criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.

CRISTOPHER, Martin. PAYNE, Adrian. CLARK, Moira. PECK, Helen. *Relationship marketing for competitive advantage winning and keeping customers*. Oxford: Butterworth Heinemann, 1998.

- CSILLAG, João Mário. *Análise de valor*. São Paulo: Atlas, 1995.
- DÁVELI, Richard; *A hipercompetição*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FURLONG, C.D. *Marketing para reter clientes*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- GARCIA, Fernando Coutinho. Poder e controle na grande empresa industrial: alternativas metodológicas para a pesquisa qualitativa. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: out./dez., 1984.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa – Tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, maio/jun., 1995.
- GORDON, Ian. *Marketing de relacionamento: estratégias técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 1998.
- GUMMESSON, Evert. *Total relationship marketing rethinking marketing management: from 4Ps to 30Rs*. Osford: Butterworth Heinemann, 1999.
- HONÓRIO, Luiz Carlos. *A pesquisa qualitativa*. Belo Horizonte: UFMG – Disciplina, Métodos e Pesquisa em Administração, 1997.
- KARL, Albrecht; Lawrence T. BRADFORD. *Serviço com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- KOSIK, Karel. *Dialética do concreto*. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1998.
- LEVITT, Theodore. *Marketing para desenvolvimento dos negócios*. São Paulo: Cultrix, 1997.

MALHORTA, Naresh K. *Pesquisa de marketing – Uma orientação aplicada*.

Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1999, v. 1.

MCKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento – Estratégias bem-sucedidas para era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MONTEGOMEREY C.A & PORTER M.E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PEPPERS Don, *CRM Series Marketing 1to1*. São Paulo: Copyright Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

PEPPERS, Don. *Marketing um a um*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PEREIRA, MF. *Gestão Organizacional: em busca da totalidade*. CAD/UFSC, 2000.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva – Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

POSSAMAI, Osmar. Apostila de curso pós-graduação gerência de produtos e serviços. UFSC. Florianópolis: IH-7, 2000.

PRAHALAD, C.K. A competência essencial. *HSM Management*, 1º mar./abr., 1997.

PRAHALAD, C.K. Como incorporar as competências do cliente. *HSM Management*, maio./jun., 2000.

PRAHALAD, C.K. Reexame de competências. *HSM Management*, nov./dez., 1999.

REICHHELD, Frederich F. *A estratégia da lealdade: a força invisível que sustenta crescimento, lucros e valor*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

- RUBIN, Isaak Ilich. *A teoria marxista do valor*. São Paulo: Brasiliense, 1980.
- SAMARA, Beatriz Santos. BARROS José Carlos. *Pesquisa de marketing – Conceitos e metodologia*. São Paulo: Marron Books, 1997.
- SEWEEL, Carl. BROWN, Paul. *Clientes para sempre*. São Paulo: Habra, 1990.
- SHAPIRO, Benson P. *Mantendo clientes*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SMITH, Adam, *Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações*. São Paulo: Abril Cultural, 1979.
- STONE, Merlin. WOODCOCK, Neil. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Littera Mundi, 1998.
- TUCKER, Robert B. *Agregando valor ao seu negócio*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento. After marketing*. São Paulo: Atlas, 1993.
- WHITELEY, Richard C. *A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- YIN, R.K. *Case study research design and methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1992.

7 ANEXOS

ANEXO I – XI Congresso Fenabreve – CRM a Experiência prática que vem dos concessionários



a Redonda

RM: A experiência prática que vem dos concessionários

08/2001 - 09h00 às 10h15

Ricardo Costin

Gerente-Geral da Bordeaux, concessionária Peugeot de Belo Horizonte desde 1997. Antes de assumir a Bordeaux, Ricardo foi diretor comercial da Fiat Automóveis em Betim, MG; diretor de sucursal da Fiat em França e gerente de projeto do escritório da McKinsey & Company em Paris. Também foi diretor do SINCODIV-MG e diretor e ex-Presidente da ABRACOP, Associação Brasileira dos Concessionários Peugeot. Seu envolvimento na comunidade local inclui a participação junto ao Young President's Organization e a participação no Conselho da Escola Americana de Belo Horizonte. Possui graduação em Engenharia Mecânica pelo IMT e detém um MBA pela Wharton School da Universidade da Pensilvânia.

Cláudio Pentagna Guimarães

Administrador de empresa. Está no ramo automobilístico há mais de 30 anos. Foi presidente da Assobrav - Associação Brasileira dos Concessionários Volkswagen no biênio 95/97. Foi o proprietário da: Concessionária Volkswagen - Carbel S/A; Concessionária Fiat - Strada Veículos; Concessionária Kia - Auto Oriente; Concessionária VW caminhão - Carra Veículos.

VIAREDE

FENABRAVE-MG

SINCODIV-MG

REVISTA DO SINDICATO DOS CONCESSIONÁRIOS E DISTRIBUIDORES DE VEÍCULOS DE MINAS GERAIS • ANO XI • Nº 40 • OUTUBRO 2001

Distribuidores mineiros falam da experiência com CRM



uma sala lotada por concessionários de todo o País.

Convidados pela direção da Fenabrave, eles fizeram uma exposição no XI Congresso, contando sua experiência com CRM aplicado em suas empresas em Belo Horizonte. Ricardo Costin informou aos participantes que o trabalho na Bordeaux é desenvolvido a custo muito baixo. O cuidado maior é com a anotação de todos os dados possíveis sobre o cliente no ato da compra, disse ele.

O CRM é o gerenciamento de relacionamentos. Amparada pelo emprego de tecnologia, a empresa consegue manter atualizados os dados sobre os seus clientes, interagir de forma sistemática com seu público e desenvolver uma estratégia específica de negócio.

A estratégia é conhecer bem os clientes e estabelecer com eles níveis de rela-

cionamentos, que resultem em bom atendimento e negócios no futuro. Ricardo Costin disse que sua empresa não quer simplesmente vender um veículo para seus clientes, mas conhecê-los bem seus anseios e atendê-los da melhor forma.

Tendência já verificada principalmente nos Estados Unidos, o CRM não é para

todas as empresas, mas se constitui em mais uma forma de fazer negócios. Se a empresa não estiver preparada para essa filosofia de trabalho, que pressupõe um relacionamento direto com seu público específico, ela poderá ter sérios problemas, caso decida adotar o CRM.



• Exposição dos empresários mineiros foi bastante prestigiada

CRM (Customer Relationship Management) e nas vendas cada vez mais dos concessionários. Foi constatado a estratégia preferida da concessionária representante do Sindicato do SINCODIV-MG, Ricardo Costin, da Carbel, Volkswagen, Pentagna e outros, falaram para

ANEXO II – Planilhas com cronológico de vendas Brasil, Minas Gerais, Belo Horizonte, Peugeot, Bordeaux

1997													
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Total de Emplacamentos em MG	14.918	14.052	16.144	17.958	17.234	18.448	20.434	18.973	20.209	20.343	17.765	15.138	211.616
Aut/Com. Leves em MG	11.755	11.172	12.628	13.996	13.603	14.271	15.535	14.169	15.174	14.959	13.268	10.843	161.373
Total de Emplacamentos em BH	4.617	3.881	4.929	5.164	5.482	5.452	5.842	5.328	5.682	5.530	5.316	3.876	61.099
Aut/Com. Leves em BH	4.142	3.492	4.354	4.642	4.961	4.930	5.131	4.635	4.974	4.797	4.774	3.401	54.233
Vendas Diretas Fiat em MG	686	893	716	715	868	798	496	831	746	598	897	553	8.797
Exceto vendas diretas Fiat	11.069	10.279	11.912	13.281	12.735	13.473	15.039	13.338	14.428	14.361	12.371	10.290	152.576
Bordeaux	4	4	1	7	4	4	3	9	7	8	10	12	73

1998													
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Total de Emplacamentos em MG	14.301	14.594	16.861	16.589	17.632	16.493	18.071	16.854	15.746	13.815	13.545	15.219	189.720
Aut/Com. Leves em MG	10.215	9.949	11.397	11.494	12.483	11.617	12.151	11.822	10.656	9.258	8.759	10.416	130.217
Total de Emplacamentos em BH	4.386	3.868	4.559	4.440	5.232	4.387	5.112	4.886	4.246	3.713	3.721	4.338	52.888
Aut/Com. Leves em BH	3.825	3.275	3.878	3.809	4.440	3.773	4.268	4.286	3.566	3.195	3.070	3.599	44.984
Vendas Diretas Fiat em MG	1.186	851	949	646	1.011	1.458	1.225	866	796	965	743	677	11.373
Exceto vendas diretas Fiat	9.029	9.098	10.448	10.848	11.472	10.159	10.926	10.956	9.860	8.293	8.016	9.739	118.844
Bordeaux	20	13	23	17	40	24	48	47	23	18	29	30	332

1999													
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Total de Emplacamentos em MG	11.755	9.603	14.108	13.464	14.473	12.641	14.181	14.653	12.967	12.518	11.456	14.684	156.503
Aut/Com. Leves em MG	7.731	5.791	9.292	9.512	10.093	8.095	9.629	9.862	8.080	8.130	7.019	10.082	103.316
Total de Emplacamentos em BH	3.358	2.349	4.017	3.919	4.002	3.480	3.758	4.028	3.728	3.583	3.378	4.698	44.298
Aut/Com. Leves em BH	2.755	1.860	3.470	3.482	3.541	2.893	3.181	3.245	2.928	2.974	2.742	4.061	37.132
Vendas Diretas Fiat em MG	599	402	1.071	950	966	824	860	769	920	1.008	1.316	2.044	11.729
Exceto vendas diretas Fiat	7.132	5.389	8.221	8.562	9.127	7.271	8.769	9.093	7.160	7.122	5.703	8.038	91.587
Bordeaux	23	13	28	32	61	39	40	30	47	36	19	17	385

Total de Emplacamentos em BH	2.806	4.332	3.559	3.821	4.254	4.313	4.908	4.920	4.749	5.026	5.183	6.411	54.282
Aut/Com. Leves em BH	2.281	3.635	3.036	2.519	3.555	3.662	4.192	4.138	4.032	4.259	4.538	5.687	45.534
Vendas Diretas Fiat em MG	766	1.604	1.016	1.024	1.208	1.393	1.461	1.458	1.519	1.720	2.158	2.932	18.259
Exceto vendas diretas Fiat	5.670	7.510	7.755	7.956	9.053	8.433	9.648	9.942	8.768	9.173	9.050	10.237	103.195
Bordeaux	16	39	42	33	43	34	53	48	42	45	35	62	492

2001													
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Total de Emplacamento em MG	14.781	14.895	19.505	17.812	20.277	18.892	19.778	19.767					145.707
Aut/Com. Leves em MG	9.591	9.919	13.021	11.422	13.021	12.424	13.262	12.295					94.955
Total de Emplacamento em BH	3.862	4.369	5.551	4.436	5.801	6.105	6.886	5.982					42.992
Aut/Com. Leves em BH	3.262	3.716	4.741	3.686	4.951	5.345	6.026	4.966					36.693
Vendas Diretas Fiat em MG	764	1.370	1.671	1.081	2.052	2.708	2.923	1.688					14.257
Exceto vendas diretas Fiat	8.827	8.549	11.350	10.341	10.969	9.716	10.339	10.607					80.698
Bordeaux	32	32	31	42	43	22	71	60					333

Cronológico PDM Peugeot no Brasil e em BH

	92	93	94	95	96	97	98	99	00
Brasil									
MTM VP+VUL Brasil	724.651	1.081.386	1.330.459	1.652.278	1.673.139	1.873.569	1.465.604	1.191.021	1.389.
Peugeot	98	1.654	8.555	11.342	8.378	6.302	11.627	17.009	21.
Peugeot Brasil	0,01%	0,15%	0,64%	0,69%	0,50%	0,34%	0,79%	1,43%	1,
BH									
MTM VP+VUL BH Bruto		34.000	41.000	52.000	54.639	54.671	44.984	33.237	40.
Peugeot		20	81	145	98	64	272	385	
Fonte vendedora Fiat						5.039	7.083	8.809	14.
MTM VP+VUL BH Despol.						49.632	37.901	24.428	26.
Peugeot BH Bruto		0,06%	0,20%	0,28%	0,18%	0,12%	0,60%	1,16%	1,
Peugeot BH Despoluído						0,13%	0,72%	1,58%	2,

ANEXO III – Lei 6729 de 28 de Novembro de 1979

LEI 6729

DE 28 DE NOVEMBRO DE 1979

**DISPÕE SOBRE A CONCESSÃO COMERCIAL
ENTRE PRODUTORES E DISTRIBUIDORES
DE VEÍCULOS AUTOMOTORES DE VIA TERRESTRE**

COM AS ALTERAÇÕES INTRODUZIDAS PELA LEI 8.132, DE 26 DE DEZEMBRO DE 1990)

TEXTO COMPILADO

EA JURÍDICA

— FENABRAVE —

Elza Maria C. Mello - Gerente

JULHO / 1992

CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

Este é o novo texto da Lei 6729, de 28 de novembro de 1979, já compilado com as alterações da Lei 8132, de 26 de dezembro de 1990. Com o presente trabalho, objetivamos, tão somente, a consulta e a utilização deste diploma legal no que se fizer necessário.

Até agora, ainda, não se conseguiu, todavia, deixar bem claro que a Lei 6729/79 — denominada "Lei Renato Ferrari" — não foi revogada, mas apenas alterada pela Lei 8132/90.

As alterações, que demandaram ingentes tratativas entre as categorias envolvidas, foram poucas em quantidade e em conteúdo quantitativos. Dos 33 artigos de que se compunha o texto original, apenas 7 foram atingidos, 6 alterados (os artigos 2º, 5º, 6º, 8º, 13 e 28) e 1 revogado (o artigo 14). As referidas alterações acabaram por se refletir em outros dispositivos da Lei 6729/79, fato que, aparentemente, não foi percebido ao legislador, como veremos adiante.

Então, se considerado o aspecto qualitativo, as modificações introduzidas foram importantes para o âmbito automobilístico, reformulando conceitos que já não se apresentavam válidos e, de certa forma, adequando a Lei 6729/79 aos "anos 90".

Como dito acima, os reflexos das alterações promovidas pela Lei 8132/90 sobre alguns dos dispositivos da Lei 6729/79 não foram levados em conta. E realmente o deveriam, vez que tais alterações fazem com que algumas remissões feitas por artigos, incisos e parágrafos não atingidos pelas alterações efetuadas se tenham tornado um tanto estranhos a nível de redação, existindo, em um caso específico, até mesmo um certo risco de inocuidade.

Assuntos objeto dos dispositivos ora referenciados são os seguintes:

• Área Operacional • X • Área Demarcada •

A alteração efetuada, pela Lei 8132/90, no artigo 5º da Lei 6729/79 (inciso I) introduz a expressão «*OPERACIONAL*», em lugar de «*ÁREA DEMARCADA*». Contudo, vários dispositivos da Lei 6729/79 ainda mantêm a antiga denominação, sem que a Lei 8132/90 estabeleceu expressamente a substituição automática da mesma (o que ela poderia ter feito, caso se lembrasse o legislador). Assim, a Lei 6729/79, uma vez alterada, passou a apresentar uma inconsistência entre as duas expressões. Vejamos onde tal ocorre:

Artigo 5º, parágrafo 2º : Por incrível que pareça, no próprio artigo 5º (que introduz a nova expressão) já surge a dualidade à qual aludimos. Enquanto seu inciso I institui a «*Área Operacional*», seu parágrafo 2º proíbe, ao concessionário, a prática de suas atividades, diretamente ou por meio de prepostos, "fora de sua área demarcada".

Artigo 7º, inciso III : Relativo ao ajuste, entre concedente e concessionário, da quota a ser atribuída a este último, também emprega a antiga expressão.

Artigo 19, inciso V : Com seus 18 incisos, este artigo elenca os itens acerca dos quais compete à Convenção da Marca estabelecer normas e procedimentos.

Quanto ao inciso V, a problemática pode ser resolvida com maior facilidade, dada a remissão feita ao inciso I do artigo 5º (que, com sua nova redação, introduziu a «*Área operacional*»). Dessa forma, basta que se utilize, no caso, a própria referência ao inciso I do artigo 5º também como um lembrete do novo termo a ser adotado.

Artigo 19, inciso VI : Aqui, faz-se remissão ao parágrafo 3º do artigo 5º, o qual, na redação anterior, tratava do assunto enfocado pelo inciso VI do artigo 19.

Todavia, face à modificação efetuada pela Lei 8132/90, isto não mais acontece, pelo que se desprende que a regulamentação do tema passou à exclusiva competência da Convenção da Marca.

to, a remissão ao parágrafo 3º do artigo 5º (falando-se agora do novo texto) não mais tem a importância que lhe era conferida pela redação anterior, podendo ser suprimida ou, em uma situação forçada, lembrar a opção do consumidor quanto à concessionária onde adquirirá os serviços objeto da Concessão Comercial.

20 : Estabelece normas concernentes ao Contrato de Concessão Comercial, ainda em uso da denominação original ("área demarcada").

Atendimento de veículos automotores em garantia ou revisão

caso, do inciso I do mesmo artigo 19, onde a situação é um pouco diferente. Com a alteração feita pela Lei 8132/90, caberia o acréscimo de mais uma remissão, qual seja ao parágrafo 4º cujo novo texto se relaciona, diretamente, com o presente dispositivo.

Abertura de filiais e outros estabelecimentos

so V do artigo 19, desta vez para abordar outra remissão por ele feita, isto é, ao parágrafo 5º e tal dispositivo falava, realmente, sobre a abertura de filiais e outros estabelecimentos comerciais, fixando as respectivas normas e delegando competência à Convenção da Marca. Não havida, o novo parágrafo 4º do artigo 5º nada tem a ver com este assunto, mas sim com a garantia ou revisão (vide item anterior). Portanto, a regulamentação fica por conta exclusiva da Convenção da Marca, e não, portanto, a sobredita referência.

Cobrança de encargos sobre o preço da mercadoria

19, temos o inciso XII, que remete a um dispositivo que não mais existe, qual seja o artigo 13. A alteração substancia uma das maiores alterações dentre as efetuadas pela Lei 8132/90, não tanto quanto à sua forma, mas ao seu conteúdo. Quanto à forma (que se reflete neste inciso XII) o dispositivo antes de um único parágrafo passou a possuir dois, sendo a cobrança de encargos sobre a mercadoria regulamentada, agora, por seu parágrafo 1º, e de maneira mais completa em relação ao artigo 13.

Margem de comercialização, sua alteração em casos excepcionais e percentual atribuído a concessionário de domicílio do comprador

so o inciso XIII do artigo 19, que foi, a nosso ver, o mais prejudicado com a modificação da margem de comercialização em casos excepcionais, ele se reporta ao artigo 13º parágrafo único do aludido diploma, que foi revogado pela Lei 8132/90. Portanto, o percentual da margem de comercialização atribuído ao concessionário de domicílio do comprador remete ao parágrafo 2º do artigo 5º da Lei 6729/79, que foi inteiramente modificado pela Lei 8132/90 e o mais alude ao assunto. Portanto, a alteração proposta, apenas, que eliminar tais remissões, ficando a regulamentação das situações previstas neste inciso XIII unicamente a cargo da Convenção da Marca. Caso contrário, a alteração proposta talvez enseje, até mesmo, a invocação da perda de sentido deste importante dispositivo.

- o 1º - A concessão poderá, em cada caso:
- estabelecida para uma ou mais classes de veículos automotores;
 - a comercialização de veículos automotores novos fabricados ou fornecidos por outro produtor.
- o 2º - Quanto aos produtos lançados pelo concedente:
- em da mesma classe daqueles compreendidos na concessão, ficarão nesta incluídos automaticamente;
 - em de classe diversa, o concessionário terá preferência em comercializá-los, se atender às condições prescritas pelo concedente para esse fim.
- o 3º - É facultado ao concessionário participar das modalidades auxiliares de venda que o concedente promover ou adotar, tais como consórcios, sorteios, arrendamentos mercantis e planos de financiamento.
- o 4º - Constitui direito do concessionário também a comercialização de:
- componentes e componentes novos produzidos ou fornecidos por terceiros, respeitada, quanto aos componentes, a disposição do artigo 8º;
 - peças e acessórios de qualquer natureza que se destinem a veículo automotor, implemento ou a veículos automotores e implementos usados de qualquer marca.
- o 5º - Poderá o concessionário ainda comercializar outros bens e prestar outros serviços, compatíveis com a concessão.
- o 6º - São inerentes à concessão:
- a responsabilidade operacional de responsabilidade do concessionário para o exercício de suas atividades;
 - distâncias mínimas entre estabelecimentos de concessionários da mesma rede, fixadas segundo critérios de potencial de mercado.
- A área poderá conter mais de um concessionário da mesma rede.
 - O concessionário obriga-se à comercialização de veículos automotores, implementos, componentes e máquinas agrícolas, de via terrestre, e à prestação de serviços inerentes aos mesmos, nas condições estabelecidas no contrato de concessão comercial, sendo-lhe defeso a prática dessas atividades, diretamente ou por intermédio de prepostos, fora de sua área demarcada.
 - O consumidor, à sua livre escolha, poderá proceder à aquisição dos bens e serviços a que se refere esta Lei em qualquer concessionário.
 - Em convenção de marca serão fixados os critérios e as condições para ressarcimento da concessionária ou serviço autorizado que prestar os serviços de manutenção obrigatórios pela garantia do fabricante, vedada qualquer disposição de limite à faculdade prevista no parágrafo anterior.

Redação Alterada pela Lei 8132/90 - substituída a expressão "área demarcada" por "área operacional" e modificados os parágrafos 2º, 3º e 4º.

T E X T O

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA
Faço saber que o Congresso Nacional
decreta e eu sanciono a seguinte Lei :

1º — A distribuição de veículos automotores de via terrestre efetivar-se-á através de distribuição comercial entre produtores e distribuidores disciplinada por esta Lei e, no que não a contrariem, em conformidade com as disposições nela previstas e disposições contratuais.

2º — Consideram-se:

produtor, a empresa industrial que realiza a fabricação ou montagem de veículos automotores;
distribuidor, a empresa comercial pertencente à respectiva categoria econômica, que realiza a comercialização de veículos automotores, implementos e componentes novos, presta assistência técnica a esses produtos e exerce outras funções pertinentes à atividade;
veículo automotor de via terrestre, o automóvel, caminhão, ônibus, trator, motocicleta e similares;
implemento, a máquina ou petrecho que se acopla a veículo automotor, na interação de suas finalidades;
componente, a peça ou conjunto integrante de veículo automotor ou implemento de série;
máquina agrícola, a colheitadeira, a debulhadora, a trilhadeira e demais aparelhos similares destinados à agricultura, acionados por trator ou outra fonte externa;
implemento agrícola, o arado, a grade, a roçadeira e demais petrechos destinados à agricultura;
serviço autorizado, a empresa comercial que presta serviços de assistência a proprietários de veículos automotores, assim como a empresa que comercializa peças e componentes.

Redação alterada pela Lei 8132/90 — acrescido o inciso VIII.

3º — Para os fins desta Lei:

considera-se também o *produtor de concedente* e o *distribuidor de concessionário*;
 considera-se por *trator* aquele destinado a uso agrícola, capaz também de servir a outros fins, incluindo os tratores de esteira, as motoniveladoras e as máquinas rodoviárias para outras finalidades;
 caracterizam-se as diversas classes de veículos automotores pelas categorias econômicas de produtores e distribuidores, e os produtos, diferenciados em cada marca, pelo produtor e sua rede de distribuição, em conjunto.

4º — Excetuam-se da presente Lei os implementos e máquinas agrícolas caracterizados neste artigo, incisos VI e VII, que não sejam fabricados por produtor definido no inciso I.

5º — Constitui objeto de concessão:

a comercialização de veículos automotores, implementos e componentes fabricados ou fornecidos pelo produtor;
 a prestação de assistência técnica a esses produtos, inclusive quanto ao seu atendimento em garantia ou revisão;

IGO 6º - É assegurada ao concedente a contratação de nova concessão:

se o mercado de veículos automotores novos da marca, na área delimitada, apresentar as condições justificadoras da contratação que tenham sido ajustadas entre o produtor e sua rede de distribuição;
pela necessidade de prover vaga de concessão extinta.

o 1º - Na hipótese do inciso I deste artigo, o concessionário instalado na área concorrerá com os demais interessados, em igualdade de condições.
o 2º - A nova contratação não se poderá estabelecer em condições que de algum modo prejudiquem os concessionários da marca.

Redação alterada pela Lei 8132/90 - modificado o parágrafo 1º.

O 7º - Compreende-se na concessão a quota de veículos automotores assim estabelecida:

o concedente estimará sua produção destinada ao mercado interno para o período anual subsequente, por produto diferenciado e consoante a expectativa de mercado da marca;
a quota corresponderá a uma parte da produção estimada, compondo-se de produtos diferenciados e independentes entre si, inclusive quanto às respectivas quantidades;
o concedente e o concessionário ajustarão a quota que a este caberá, consoante a respectiva capacidade empresarial e desempenho de comercialização e conforme a capacidade do mercado de sua área demarcada.

o 1º - O ajuste da quota independe dos estoques mantidos pelo concessionário, nos termos da presente Lei.

o 2º - A quota será revista anualmente, podendo reajustar-se conforme os elementos constantes dos incisos deste artigo e rotatividade dos estoques do concessionário.

o 3º - Em seu atendimento, a quota de veículos automotores comportará ajustamentos decorrentes de eventual diferença entre a produção efetiva e a produção estimada.

o 4º - É facultado incluir na quota os veículos automotores comercializados através das modalidades auxiliares de venda a que se refere o artigo 3º, parágrafo 3º.

8º - Integra a concessão o índice de fidelidade de compra de componentes dos veículos que dela faz parte, podendo a convenção de marca estabelecer percentuais de aquisição pela pelos concessionários.

Único - Não estão sujeitas ao índice de fidelidade de compra ao concedente as aquisições que o concessionário fizer:

cessórios para veículos automotores;
plementos de qualquer natureza e máquinas agrícolas.

Redação alterada pela Lei 8132/90 - modificado o "caput" do artigo.

9º - Os pedidos do concessionário e os fornecimentos do concedente deverão ser a quota de veículos automotores e enquadrar-se no índice de fidelidade de componentes.

1º - Os fornecimentos do concedente se circunscreverão a pedidos formulados por escrito e respeitarem os limites mencionados no artigo 10, parágrafos 1º e 2º.

artigo 2º — O concedente deverá atender ao pedido no prazo fixado e, se não o fizer, poderá o concessionário cancelá-lo.

artigo 3º — Se o concedente não atender aos pedidos de componentes, o concessionário ficará desobrigado do Índice de fidelidade a que se refere o artigo 8º, na proporção de desatendimento verificado.

GO 10 — O concedente poderá exigir do concessionário a manutenção de estoque proporcional à produtividade dos produtos novos, objeto da concessão, e adequado à natureza dos clientes do estabelecimento, respeitados os limites prescritos nos parágrafos 1º e 2º seguintes.

artigo 1º — É facultado ao concessionário limitar seu estoque:

a) veículos automotores em geral, a sessenta e cinco por cento e de caminhões em particular a trinta por cento da atribuição mensal das respectivas quotas por produto diferenciado, ressalvado o disposto na alínea "b" seguinte;

b) tratores, a quatro por cento da quota anual de cada produto diferenciado;

c) implementos, a cinco por cento do valor das respectivas vendas que houver efetuado nos últimos doze meses;

d) componentes, a valor que não ultrapasse o preço pelo qual adquiriu aqueles que vendeu a varejo nos últimos três meses.

artigo 2º — Para efeito dos limites previstos no parágrafo anterior, em suas alíneas "a" e "b", a cada seis meses será comparada a quota com a realidade do mercado do concessionário, segundo a comercialização por este efetuada, reduzindo-se os referidos limites na proporção de eventual diferença a menor das vendas em relação às atribuições mensais, consoante os critérios estipulados entre produtor e sua rede de distribuição.

artigo 3º — O concedente reparará o concessionário do valor do estoque de componentes que alterar ou deixar de fornecer, mediante sua recompra por preço atualizado a rede de distribuição ou substituição pelo sucedâneo ou por outros indicados pelo concessionário, devendo a reparação dar-se em um ano da ocorrência do fato.

GO 11 — O pagamento do preço das mercadorias fornecidas pelo concedente não poderá ser parcial, no todo ou em parte, antes do faturamento, salvo ajuste diverso entre o concedente e sua rede de distribuição.

artigo único — Se o pagamento da mercadoria preceder a sua saída, esta se dará até o sexto dia subsequente àquele ato.

GO 12 — O concessionário só poderá realizar a venda de veículos automotores novos diretamente ao consumidor, vedada a comercialização para fins de revenda.

artigo único — Ficam excluídas da disposição deste artigo:

1) vendas entre concessionários da mesma rede de distribuição que, em relação à respectiva quota, não ultrapassem quinze por cento quanto a caminhões e dez por cento quanto aos demais veículos automotores;

2) vendas que o concessionário destinar ao mercado externo.

Q 13 - É livre o preço de venda do concessionário ao consumidor, relativamente aos bens que são objeto da concessão dela decorrentes.

qto 1º - Os valores do frete, seguro e outros encargos variáveis de remessa da mercadoria ao concessionário e deste ao respectivo adquirente deverão discriminar-se individualmente, nos documentos fiscais pertinentes.

qto 2º - Cabe ao concedente fixar o preço de venda aos concessionários, preservando sua uniformidade e condições de pagamento para toda a rede de distribuição.

Q 14 - **REVOGADO.**

Revogação promovida pela Lei 8132/90.

Q 15 - O concedente poderá efetivar vendas diretas de veículos automotores:

independentemente da atuação ou pedido de concessionário;

- A) à Administração Pública, direta ou indireta, ou ao Corpo Diplomático;
- B) a outros compradores especiais, nos limites que forem previamente ajustados com sua rede de distribuição;

através da rede de distribuição:

- A) às pessoas indicadas no inciso I, alínea "a", incumbindo o encaminhamento do pedido ao concessionário que tenha esta atribuição;
- B) ao frotista de veículos automotores, expressamente caracterizados, cabendo unicamente aos concessionários objetivar vendas desta natureza;
- C) a outros compradores especiais, facultada a qualquer concessionário a apresentação do pedido.

q 1º - Nas vendas diretas, o concessionário fará jus ao valor da contraprestação relativa aos serviços de revisão que prestar, na hipótese do inciso I, ou ao valor da margem de comercialização correspondente à mercadoria vendida, na hipótese do inciso II deste artigo.

q 2º - A incidência das vendas diretas através de concessionário, sobre a respectiva quota de veículos automotores, será estipulada entre o concedente e sua rede de distribuição.

16 - A concessão compreende ainda o resguardo da integridade da marca e dos interesses do concedente e da rede de distribuição, ficando vedadas:

- a prática de atos pelos quais o concedente vincule o concessionário a condições de subordinação econômica, jurídica ou administrativa ou estabeleça interferência na gestão de seus negócios;
- a exigência entre concedente e concessionário de obrigação que não tenha sido constituída por escrito ou de garantias acima do valor e duração das obrigações contraídas;
- a interferência de tratamento entre concedente e concessionário quanto a encargos financeiros e quanto a prazo de obrigações que se possam equiparar.

GO 17 — As relações objeto desta Lei serão também reguladas por convenção que, mediante ação do produtor ou de qualquer uma das entidades adiante indicadas, deverão ser celebradas com de lei, entre:

as categorias econômicas de produtores e distribuidores de veículos automotores, cada uma representada pela respectiva entidade civil ou, na falta desta, por uma entidade competente, qualquer delas sempre de âmbito nacional, designadas convenções das categorias econômicas; cada produtor e a respectiva rede de distribuição, esta através da entidade civil de âmbito nacional que a represente, designadas convenções da marca.

artº 1º — Qualquer dos signatários dos atos referidos neste artigo poderá proceder ao seu registro no Cartório competente do Distrito Federal e a sua publicação no Diário Oficial da União, a fim de valerem também contra terceiros em todo território nacional.

artº 2º — Independentemente de convenções, a entidade representativa da categoria econômica ou da rede de distribuição da respectiva marca poderá diligenciar a solução de dúvidas e controvérsias, no que tange às relações entre concedente e concessionário.

GO 18 — Celebrar-se-ão convenções das categorias econômicas para:

explicitar princípios e normas de interesse dos produtores e distribuidores de veículos automotores;
declarar a entidade civil representativa de rede de distribuição;
resolver, por decisão arbitral, as questões que lhe forem submetidas pelo produtor e a entidade representativa da rede de distribuição;
disciplinar, por julgo declaratório, assuntos pertinentes às convenções de marca, por solicitação de produtor ou entidade representativa da respectiva rede de distribuição.

GO 19 — Celebrar-se-ão convenções da marca para estabelecer normas e procedimentos relativos a:

- atendimento de veículos automotores em garantia ou revisão (artigo 3º, inciso II);
- uso gratuito da marca do concedente (artigo 3º, inciso III);
- inclusão na concessão de produtos lançados na sua vigência e modalidades auxiliares de venda (artigo 3º, parágrafo 2º, alínea "a" e parágrafo 3º);
- comercialização de outros bens e prestação de outros serviços (artigo 4º, parágrafo único);
- fixação de área demarcada e distâncias mínimas, abertura de filiais e outros estabelecimentos (artigo 5º, incisos I e II e parágrafo 4º);
- novas concessões e condições de mercado para sua contratação ou extinção de concessão existente (artigo 6º, incisos I e II);
- quota de veículos automotores, reajustes anuais, ajustamentos cabíveis, abrangência quanto a modalidades auxiliares de venda (artigo 7º, parágrafos 1º, 2º, 3º e 4º) e incidência de vendas diretas (artigo 15, parágrafo 2º);
- pedidos e fornecimentos de mercadoria (artigo 9º);
- estoques do concessionário (artigo 10 e parágrafos 1º e 2º);
- alteração de época de pagamento (artigo 11);
- cobrança de encargos sobre o preço da mercadoria (artigo 13, parágrafo único);
- margem de comercialização, inclusive quanto a sua alteração em casos excepcionais (artigo 14 e parágrafo único), seu percentual atribuído a concessionário de domicílio do comprador (artigo 5º, parágrafo 2º);

- vendas diretas, com especificação de compradores especiais, limites das vendas pelo concedente sem mediação de concessionário, atribuição de faculdade a concessionários para venda a Administração Pública e ao Corpo Diplomático, caracterização de frotista de veículos automotores, valor de margem de comercialização e de contraprestação de revisões, demais regras de procedimento (artigo 15, parágrafo 1º);
- regime de penalidades gradativas (artigo 22, parágrafo 1º);
- especificação de outras reparações (artigo 24, inciso IV);
- contratações para prestação de assistência técnica e comercialização de componentes (artigo 28);
- outras matérias previstas nesta Lei e as que as partes julgarem de interesse comum.

20 - A concessão comercial entre produtores e distribuidores de veículos automotores será em contrato que obedecerá forma escrita padronizada para cada marca e especificará produtos, arcada, distância mínima e quota de veículos automotores, bem como as condições relativas a financeiros, organização administrativa e contábil, capacidade técnica, instalações, equipamento-de-obra especializada do concessionário.

21 - A concessão comercial entre produtor e distribuidor de veículos automotores será de determinado e somente cessará nos termos desta Lei.

Único - O contrato poderá ser inicialmente ajustado por prazo determinado, não inferior a cinco anos, e se tornará automaticamente de prazo indeterminado se nenhuma das partes manifestar a outra a intenção de não prorrogá-lo, antes de cento e oitenta dias do seu termo final e mediante notificação por escrito devidamente comprovada.

22 - Dar-se-á a resolução do contrato:

... acordo das partes ou força maior;
... a expiração do prazo determinado, estabelecido no início da concessão, salvo se prorrogado nos termos do artigo 21, parágrafo único;
... a iniciativa da parte inocente, em virtude de infração a dispositivo desta Lei, das convenções do próprio contrato, considerada infração também a cessação das atividades do contraente.

... A resolução prevista neste artigo, inciso II, deverá ser precedida da aplicação de penalidades gradativas.

... Em qualquer caso de resolução contratual, as partes dispõem do prazo necessário a extinção das suas relações e das operações do concessionário, nunca inferior a cento e vinte dias, contados da data da resolução.

... O concedente que não prorrogar o contrato ajustado nos termos do artigo 21, inciso I, ficará obrigado perante o concessionário a:

... adquirir-lhe o estoque de veículos automotores e componentes novos, estes em sua embalagem original, pelo preço de venda a rede de distribuição, vigente na data de aquisição; comprar-lhe os equipamentos, máquinas, ferramental e instalações destinados à concessão, pelo preço de mercado correspondente ao estado em que se encontrarem e cuja aquisição o concedente determinara ou dela tivera ciência por escrito sem lhe fazer oposição imediata e excluídos desta obrigação os imóveis do concessionário.

Único - Cabendo ao concessionário a iniciativa de não prorrogar o contrato, ficará desobrigado de qualquer indenização ao concedente.

24 — Se o concedente der causa à rescisão do contrato de prazo indeterminado, deverá reparar o concessionário:

readquirindo-lhe o estoque de veículos automotores, implementos e componentes novos, pelo preço de venda ao consumidor, vigente na data da rescisão contratual;
estatuando-lhe a compra prevista no artigo 23, inciso II;
pagando-lhe perdas e danos, à razão de quatro por cento do faturamento projetado para um período correspondente a soma de uma parte fixa de deztois meses e uma variável de três meses por quinquênio de vigência da concessão, devendo a projeção tomar por base o valor corrigido monetariamente do faturamento de bens e serviços concernentes à concessão que o concessionário tiver realizado nos dois anos anteriores à rescisão;
satisfazendo-lhe outras reparações que forem eventualmente ajustadas entre o produtor e sua rede de distribuição.

25 — Se a infração do concedente motivar a rescisão do contrato de prazo determinado, do artigo 21, parágrafo único, o concessionário fará jus às mesmas reparações estabelecidas no anterior, sendo que:

quanto ao inciso III, será a indenização calculada sobre o faturamento projetado até o término do contrato e, se a concessão não tiver alcançado dois anos de vigência, a projeção tomará por base o faturamento até então realizado;

quanto ao inciso IV, serão satisfeitas as obrigações vencidas até o termo final do contrato escindido.

26 — Se o concessionário der causa à rescisão do contrato, pagará ao concedente a indenização correspondente a cinco por cento do valor total das mercadorias que dele tiver adquirido nos quatro meses do contrato.

27 — Os valores devidos nas hipóteses dos artigos 23, 24, 25 e 26 deverão ser pagos sessenta dias da data da extinção da concessão e, no caso de mora, ficarão sujeitos a correção e juros legais, a partir do vencimento do débito.

28 — O concedente poderá contratar, com empresa reparadora de veículos ou vendedora independente, a prestação de serviços de assistência ou a comercialização daqueles, exceto a compra de veículos novos, dando-lhe a denominação de serviço autorizado.

único — As contratações a que se refere este artigo serão aplicadas, no que couber, os dispositivos desta Lei.

Redação alterada pela Lei 8132/90 — modificado o "caput".

29 — As disposições do artigo 66 da Lei nº 4.728, de 14 de julho de 1965, com a redação do Decreto-lei nº 911, de 1º de outubro de 1969, não se aplicam às operações de compra de veículos pelo concessionária, para fins de comercialização.

Art. 30 — A presente Lei aplica-se às situações existentes entre concedentes e concessionários, consideradas nulas as cláusulas dos contratos em vigor que a contrariem.

Parágrafo 1º — As redes de distribuição e os concessionários individualmente continuarão a manter os direitos e garantias que lhes estejam assegurados perante os respectivos produtores por ajustes de qualquer natureza, especialmente no que se refere a áreas demarcadas e quotas de veículos automotores, ressalvada a competência da convenção da marca para modificação de tais ajustes.

Parágrafo 2º — As entidades civis a que se refere o artigo 17, inciso II, existentes a data em que esta Lei entrar em vigor, representarão a respectiva rede de distribuição.

Art. 31 — Tornar-se-ão de prazo indeterminado, nos termos do artigo 21, as relações tuais entre produtores e distribuidores de veículos automotores que já tiverem somado três anos de vigência à data em que a presente Lei entrar em vigor.

Art. 32 — Se não estiver completo o lapso de três anos a que se refere o artigo anterior, o distribuidor poderá optar:

pela prorrogação do prazo do contrato vigente por mais cinco anos, contados na data em que esta Lei entrar em vigor;

pela conservação do prazo contratual vigente.

Parágrafo 1º — A opção a que se refere este artigo deverá ser feita em noventa dias, contados da data em que esta Lei entrar em vigor, ou até o término do contrato, se menor prazo lhe restar.

Parágrafo 2º — Se a opção não se realizar, prevalecerá o prazo contratual vigente.

Parágrafo 3º — Tornar-se-á de prazo indeterminado, nos termos do artigo 21, o contrato que for prorrogado até cento e oitenta dias antes do vencimento dos cinco anos, na hipótese do inciso I, ou até a data do seu vencimento, na hipótese do inciso II ou do parágrafo 2º deste artigo.

Parágrafo 4º — Aplicar-se-á o disposto no artigo 23, se o contrato não for prorrogado nos prazos mencionados no parágrafo anterior.

Art. 33 — Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, em 28 de novembro de 1979;
169º da Independência e 91º da República
JOÃO FIGUEIREDO
João Camilo Penna

Brasília, em 26 de dezembro de 1990;
169º da Independência e 102º da República.
FERNANDO COLLOR
Zélia M. Cardoso de Mello

INDICE ALFABÉTICO - REMISSIVO

ASSUNTO	DISPOSITIVO (S)	PÁGINA (S)
O FIDUCIÁRIA EM GARANTIA: em relação às mercadorias, pelo concessionário, para fins de comercialização.	Artigo 29	10
MARCA - FIXAÇÃO: competência de Convenção de Marca.	Artigo 19, Inciso V	8
RACIONAL: possibilidade de conter mais de um concessionário.	Artigo 5º, § 1º	4
RACIONAL: inerência à concessão comercial.	Artigo 5º, inciso I	4
PRÁTICAS PROIBIDAS PELA LEI 6729/79.	Artigo 16	7
CARGOS SOBRE O PREÇO DA MERCADORIA.	Artigo 13, § 1º Artigo 19, Inciso XII	7 8
ALIZAÇÃO DE OUTROS BENS E PRESTAÇÃO DE OUTROS POR PARTE DO CONCESSIONÁRIO.	Artigo 4º, § único Artigo 19, inciso IV	4 8
DEFINIÇÃO.	Artigo 2º, Inciso V	3
DEFINIÇÃO: suspensão do fornecimento ou alteração por concedente - reparação do valor do estoque do concessionário.	Artigo 10, § 3º	6
DEFINIÇÃO: venda em área de mercado diversa - competência da Marca e opção do consumidor.	Artigo 5º, § 3º	4
DE MERCADORIAS, PELO CONCESSIONÁRIO, PARA FINS DE COMERCIALIZAÇÃO: Inaplicabilidade da alienação fiduciária.	Artigo 29	10
DEFINIÇÃO COMERCIAL: caracterização como instrumento de distribuição de veículos nas relações entre concedente e concessionário.	Artigo 1º	3
DEFINIÇÃO COMERCIAL: classes de veículos automotores.	Artigo 2º, § 1º, "c" Artigo 3º, § 1º ("a") e § 2º	3 4
DEFINIÇÃO COMERCIAL: comercialização de veículos novos ou fornecidos por outro concedente - possibilidade de	Artigo 3º, § 1º, alínea "b"	4
DEFINIÇÃO COMERCIAL: o que lhe é inerente.	Artigo 5º, Incisos I e II	4
DEFINIÇÃO COMERCIAL: o que não é admitido.	Artigo 16, Incisos I, II e III	7
DEFINIÇÃO COMERCIAL: objeto e abrangência.	Artigo 3º Artigo 4º Artigo 16	3/4 4 7
DEFINIÇÃO DE NOVA CONCESSÃO PELO CONCEDENTE:	Artigo 6º	5
DEFINIÇÃO DE regulamentação por Convenção de Marca.	Artigo 19, Inciso VII	8

ASSUNTO	DISPOSITIVO (S)	PÁGINA (S)
TRATAMENTO DE EMPRESA, PELO CONCEDENTE, NA QUALIDADE DE SERVIÇO AUTORIZADO.	Artigo 28	10
TRATO DE CONCESSÃO COMERCIAL: forma e conteúdo.	Artigo 20	9
TRATO DE CONCESSÃO COMERCIAL: prazo.	Artigo 21	9
TRATO DE CONCESSÃO COMERCIAL - RESOLUÇÃO: causas, prazo para a extinção das relações entre as partes e condições gerais.	Artigo 22	9
TRATO DE CONCESSÃO COMERCIAL: rescisão provocada pelo concessionário.	Artigo 26	10
TRATO DE CONCESSÃO COMERCIAL - VALORES DEVIDOS VIRTUDE DA FALTA DE PRORROGAÇÃO OU DA RESCISÃO: modo de pagamento.	Artigo 27	10
TRATO DE CONCESSÃO COMERCIAL DE PRAZO DETERMINADO: possibilidade e condições gerais.	Artigo 21, § único	9
TRATO DE CONCESSÃO COMERCIAL DE PRAZO DETERMINADO EM CURSO NO INÍCIO DA VIGÊNCIA DA LEI 6729/79: transformação em contrato de prazo indeterminado.	Artigos 31 e 32	11
TRATO DE CONCESSÃO COMERCIAL DE PRAZO DETERMINADO e de prorrogação pelo concedente.	Artigo 23	9
TRATO DE CONCESSÃO COMERCIAL DE PRAZO DETERMINADO e de prorrogação por iniciativa do concessionário.	Artigo 23, § único	9
TRATO DE CONCESSÃO COMERCIAL DE PRAZO DETERMINADO - RESCISÃO POR INFRAÇÃO DO CONCEDENTE: reparações.	Artigo 25	10
TRATO DE CONCESSÃO COMERCIAL DE PRAZO INDETERMINADO - RESCISÃO PROVOCADA PELO CONCEDENTE: direitos do concessionário.	Artigo 19, Inciso XVI Artigo 24	9 10
TRATO DE CONCESSÃO COMERCIAL DE PRAZO INDETERMINADO: rescisão provocada pelo concessionário.	Artigo 26	10
CONVENÇÃO DAS CATEGORIAS ECONÓMICAS: competência.	Artigo 18	8
CONVENÇÃO DAS CATEGORIAS ECONÓMICAS: disposições gerais.	Artigo 17	8
CONVENÇÃO DAS CATEGORIAS ECONÓMICAS: registro em cartório e publicação no Diário Oficial da União.	Artigo 17, § 1º	8
CONVENÇÃO DA MARCA: competência.	Artigo 8º, § 4º Artigo 8º, "caput" Artigo 19 Artigo 30, § 1º	4 5 8/9 11

ASSUNTO	DISPOSITIVO (S)	PÁGINA (S)
PROTEÇÃO DA MARCA - COMPETÊNCIA ADICIONAL: matérias sobre as quais a Lei 6729/79 admite reajuste entre o for e sua rede de distribuição.	Artigo 6º, Inciso I Artigo 11 Artigo 16, Inciso I ("b") e § 2º Artigo 24, Inciso IV	6 6 7 10
PROTEÇÃO DA MARCA: registro em Cartório e publicação no Oficial de União.	Artigo 17, § 1º	8
DIREITOS E GARANTIAS JÁ ASSEGURADOS, ÀS REDES E AOS CONCESSIONÁRIOS INDIVIDUALMENTE, ANTES DA VIGÊNCIA DA LEI 6729/79 - MANUTENÇÃO.	Artigo 30, § 1º	11
REDES MÍNIMAS - FIXAÇÃO: Inerência à Concessão Comercial.	Artigo 5º, Inciso II	4
CONCESSIONÁRIO: definição.	Artigo 2º, inciso II	3
CONCESSIONÁRIO: denominação alternativa.	Artigo 2º, § 1º, "a"	3
REDE: limitação pelo próprio concessionário.	Artigo 10, §§ 1º e 2º Artigo 19, Inciso X	6 8
REDE - REPARAÇÃO DO CONCESSIONÁRIO PELO CONCEDENTE - hipótese e procedimento.	Artigo 10, § 3º	6
REDES REPRESENTATIVAS DAS CATEGORIAS ECONÔMICAS.	Artigo 17, Inciso I e § 2º Artigo 30, § 2º	8 11
REDES REPRESENTATIVAS DAS REDES DE DISTRIBUIÇÃO.	Artigo 17, Inciso II e § 2º Artigo 18, inciso II Artigo 30, § 2º	8 8 11
REDES E OUTROS ESTABELECIMENTOS - ABERTURA: regulamentação através de Convenção de Marca.	Artigo 19, inciso V	8
REDES - SEGURO E OUTRAS DESPESAS VARIÁVEIS RELATIVAS AO CONCESSIONÁRIO.	Artigo 13, § 1º Artigo 19, inciso XII	7 8
REDES - CARACTERIZAÇÃO: regulamentação através de Convenção de Marca.	Artigo 19, Inciso XIV	9
REDES OU REVISÃO: atendimento.	Artigo 3º, Inciso II Artigo 5º, § 4º Artigo 19, Inciso I	3 4 8
REDES: definição.	Artigo 2º, Inciso IV	3
REDES AGRÍCOLA: definição.	Artigo 2º, Inciso VII	3
REDES DO CONCESSIONÁRIO - RESCISÃO DO CONTRATO CONCESSIONÁRIO PROVOCADA PELO CONCEDENTE.	Artigo 24, Inciso III	10
REDES E GARANTIAS JÁ ASSEGURADOS, REDES E AOS CONCESSIONÁRIOS INDIVIDUALMENTE, ANTES DA VIGÊNCIA DA LEI 6729/79.	Artigo 30, § 1º	11

ASSUNTO	DISPOSITIVO (S)	PÁGINA (S)
AGRICOLA: definição.	Artigo 2º, Inciso VI	3
DO CONCEDEnte: uso gratuito.	Artigo 3º, Inciso III	3
DE COMERCIALIZAÇÃO: competência da Convenção de Marca.	Artigo 19, Inciso XIII	8
DES AUXILIARES DE VENDA: Inclusão na concessão.	Artigo 19, Inciso III	8
ONCESSÕES - CONTRATAÇÃO: hipóteses admitidas gerais e regulamentação por Convenção de Marca.	Artigo 6º Artigo 19, inciso VII	5 8
ENS E SERVIÇOS: comercialização e prestação.	Artigo 4º, § único	4
ITO, PELO CONCESSIONÁRIO, DAS MERCADORIAS AS PELO CONCEDEnte - ÉPOCA.	Artigo 11, "caput" Artigo 19, Inciso XI	6 8
ITO DA MERCADORIA ANTES DE SUA SAÍDA DO ESTABE- LHO DO CONCEDEnte.	Artigo 11, § único	6
AÇÃO DO CONCESSIONÁRIO NAS MODALIDADES ES DE VENDA PROMOVIDAS PELO CONCEDEnte.	Artigo 3º, § 3º	4
DO CONCESSIONÁRIO E FORNECIMENTOS DO CONCE- SIONÁRIO.	Artigo 9º Artigo 19, Inciso IX	5/6 8
S E ATOS PROIBIDOS PELA LEI 6729/79.	Artigo 16	7
E VENDA DO CONCEDEnte AO CONCESSIONÁRIO: competência e procedimento.	Artigo 13, §§ 1º e 2º	7
E VENDA DO CONCESSIONÁRIO AO CONSUMIDOR.	Artigo 13, "caput" e § 2º	7
ÃO DE OUTROS SERVIÇOS.	Artigo 4º, § único	4
OR: definição.	Artigo 2º, inciso II	3
OR: denominação alternativa.	Artigo 2º, § 1º, letra "a"	3
OS ADICIONAIS QUE O CONCESSIONÁRIO TAMBÉM TEM O DE COMERCIALIZAR.	Artigo 4º, Incisos I e III	4
OS LANÇADOS PELO CONCEDEnte NO CURSO DA A DO CONTRATO DE CONCESSÃO: regras para sua ização pelo concessionário.	Artigo 3º, § 2º Artigo 19, Inciso III	4 8
OS NÃO CONTEMPLADOS PELA LEI 6719/79.	Artigo 2º, § 2º	3
DE VEÍCULOS AUTOMOTORES: condições gerais; não é estabelecida; possibilidade de ajustamentos extraordinários; revisão anual.	Artigo 7º Artigo 19, Inciso VIII	5 8

ASSUNTO	DISPOSITIVO (S)	PÁGINA (S)
E DE PENALIDADES GRADATIVAS: regulamentação por ção da Marca.	Artigo 19, Inciso XV	9
AÇÕES ADICIONAIS A QUE O CONCESSIONÁRIO PODE JUS.	Artigo 24, Inciso IV Artigo 19, Inciso XVI	10 9
RCIMENTO DE CONCESSIONÁRIA OU SERVIÇO AUTORIZADO AZÃO DE SERVIÇOS OBRIGATÓRIOS PELA GARANTIA DO CANTE.	Artigo 4º Artigo 5º Artigo 19, inciso I	4 4 6
ATIVIDADE DA LEI 6729/79 ÀS SITUAÇÕES PRÉ-EXISTEN-	Artigo 30	11
ÇÃO OU GARANTIA: atendimento.	Artigo 3º, Inciso II Artigo 5º, § 4º Artigo 19, Inciso XII	3 4 8
VIÇO AUTORIZADO: contratação pelo concedente.	Artigo 28 Artigo 19, Inciso XVII	10 9
VIÇO AUTORIZADO: definição.	Artigo 2º, Inciso VIII	3
TOR: definição.	Artigo 2º, § 1º, letra "b"	3
GRATUITO DA MARCA DO CONCEDENTE.	Artigo 3º, Inciso III Artigo 19, Inciso II	3 8
CULO AUTOMOTOR: definição.	Artigo 2º, Inciso III	3
IDA DE BENS E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM ÁREA DEMAR- DA DIVERSA: opção do consumidor.	Artigo 5º, § 3º	4
NDAS DIRETAS EFETUADAS PELO CONCEDENTE: prestação devida ao concessionário e incidência sobre a quota veículos automotores.	Artigo 15, §§ 1º e 2º Artigo 19, inciso XIV	7 9
NDAS DIRETAS EFETUADAS PELO CONCEDENTE: nais regress de procedimento — regulamentação por Convenção Marca.	Artigo 19, inciso XIV	9
NDAS DIRETAS EFETUADAS PELO CONCEDENTE, INDEPENDEN- MENTE DE ATUAÇÃO OU PEDIDO DO CONCESSIONÁRIO.	Artigo 15, inciso I Artigo 19, Inciso XIV	7 9
NDAS DIRETAS EFETUADAS PELO CONCEDENTE, ATRAVÉS DA DE DE DISTRIBUIÇÃO.	Artigo 15, Inciso II Artigo 19, Inciso XIV	7 9

ANEXO V – Relatório da avaliação da percepção do cliente Bordeaux

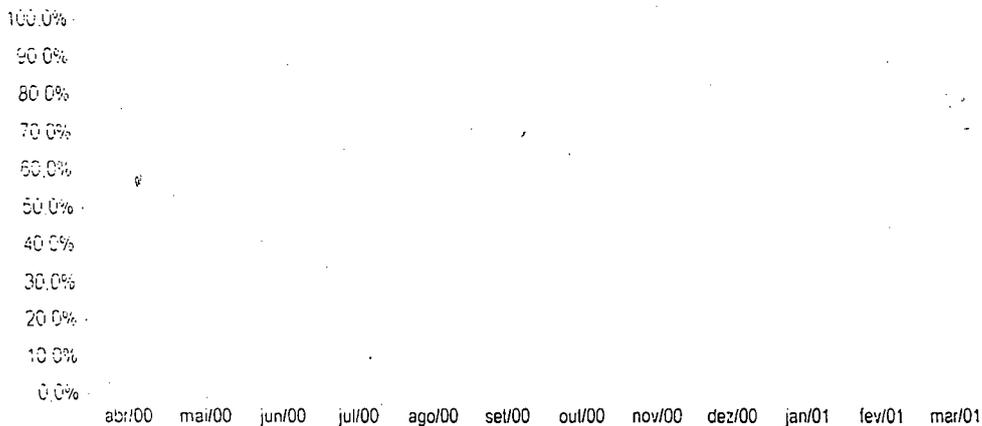
RELATÓRIO DA AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DO CLIENTE
BORDEAUX VEÍCULOS LTDA.

Período 2001

PARTE 01 - DADOS QUANTITATIVOS DA PESQUISA E CÁLCULO DO ÍNDICE DE SATISFAÇÃO

Clientes atendidos na Assistência Técnica no período	0
Atendimentos feitos a clientes Internos (VN, VU, PÇ e ADM)	0
Total de clientes externos atendidos no período	0 #DIV/0!
Clientes não contatados	0 #DIV/0!
Telefone errado ou inexistente	0 #DIV/0!
Ninguém atende	0 #DIV/0!
Cliente está viajando	0 #DIV/0!
Cliente não foi encontrado no fone indicado	0 #DIV/0!
Cliente não estava disponível para atender	0 #DIV/0!
Outros motivos	0 #DIV/0!
Total de clientes contatados	0 #DIV/0!
Clientes que efetuaram algum tipo de reclamação	0
Total de clientes satisfeitos	0
Índice Geral da Satisfação dos Clientes	#DIV/0!

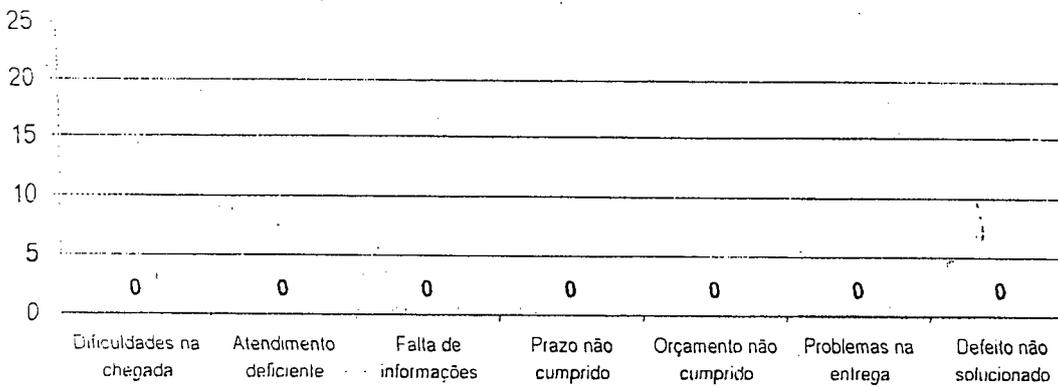
EVOLUÇÃO DO ÍNDICE GERAL DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE



PARTE 02 - AVALIAÇÃO QUANTITATIVA DAS RECLAMAÇÕES EFETUADAS - GERAL

Total de clientes que foram contatados para pesquisa	0	#DIV/0!
Problemas na chegada do cliente à concessionária	0	#DIV/0!
Falta de cortesia e educação de acesso e estacionamento	0	#DIV/0!
Demora na abordagem e direcionamento ao C. T.	0	#DIV/0!
Respeito das condições de agendamento	0	#DIV/0!
Condições físicas das instalações (conforto e comodidade)	0	#DIV/0!
Outros problemas na chegada à concessionária	0	#DIV/0!
Atendimento do consultor técnico e/ou pessoal de recepção	0	#DIV/0!
Demora no envio de informações ao cliente durante o serviço	0	#DIV/0!
Cumprimento dos prazos de entrega combinados com o cliente	0	#DIV/0!
Cumprimento do orçamento e preços combinados com o cliente	0	#DIV/0!
Problemas na entrega do veículo ao cliente	0	#DIV/0!
Veículo entregue sujo	0	#DIV/0!
Danos causados no veículo durante a execução do serviço	0	#DIV/0!
Extravio de objetos deixados no interior do veículo	0	#DIV/0!
Demora na liberação do veículo ao cliente	0	#DIV/0!
Outros problemas na entrega do veículo ao cliente	0	#DIV/0!
Defeitos e problemas apontados no veículo não foram solucionados	0	#DIV/0!
Falta de peças no estoque para substituição	0	#DIV/0!
Ineficiência no diagnóstico e/ou execução do serviço de reparação	0	#DIV/0!
Porcentagem de clientes que pretendem continuar usando serviços de A.T.	#DIV/0!	#DIV/0!
Com restrições (Comentários tipo "por falta de opção")	#DIV/0!	
Sem restrições	#DIV/0!	

RECLAMAÇÕES EFETUADAS PELOS CLIENTES NO PERÍODO



E 03 - AVALIAÇÃO QUANTITATIVA DO ISC E DAS RECLAMAÇÕES EFETUADAS - POR C. T.

Índice da Satisfação do Cliente - Por Consultor Técnico

de clientes da consultora técnica Ângela pesquisados no período
 e que efetuaram algum tipo de reclamação
 e insatisfeitos que não efetuaram nenhum tipo de reclamação

	0
0	
0	

Índice de Satisfação dos clientes da consultora Ângela

#DIV/0!

de clientes da consultora técnica Cláudia pesquisados no período
 e que efetuaram algum tipo de reclamação
 e insatisfeitos que não efetuaram nenhum tipo de reclamação

	0
0	
0	

Índice de Satisfação dos clientes da consultora Cláudia

#DIV/0!

Total de reclamações efetuadas pelos clientes pesquisados

0

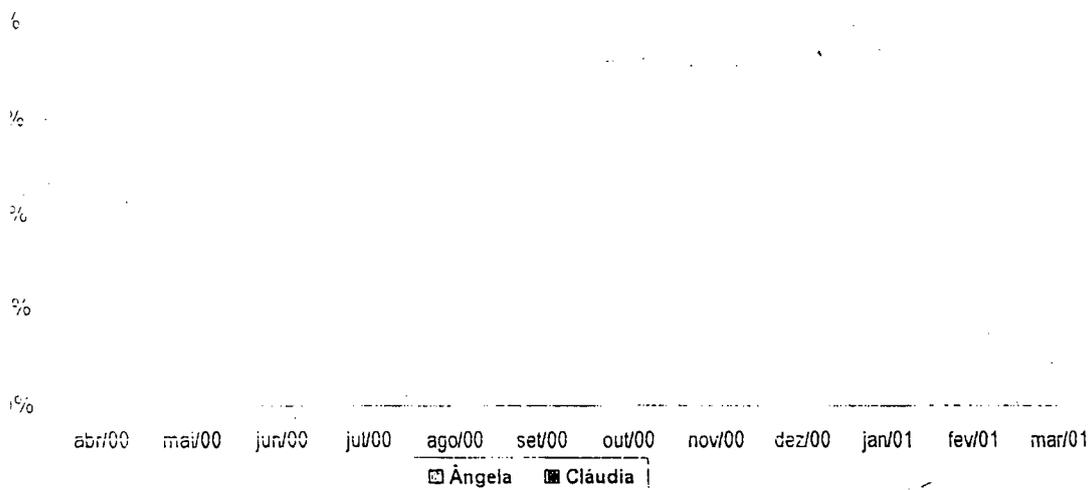
de reclamações efetuadas pelos clientes da consultora técnica Ângela

0

de reclamações efetuadas pelos clientes da consultora técnica Cláudia

0

EVOLUÇÃO DO ÍNDICE DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE POR CONSULTOR



ANEXO IV – Site Bordeaux – www.bordeaux-bh.com.br compromissos com os clientes



Bordeaux
Queremos você com a gente



Compromisso nº 1

**Pacote com Preço Fixo:
Inclui peças, mão de obra e a garantia Peugeot.**

Compromisso nº 1 : Baseado em qualidade e transparência na relação com se clientes, a Peugeot trouxe para o Brasil o Peugeot Service, um novo conceito de totalmente voltado para a satisfação do cliente, traduzido através da manutenção baixo custo, atendimento personalizado, rapidez e a garantia Peugeot.

Preços em reais à vista e

<p>Pastilhas de freios</p> 	<p>Pastilhas de freios dianteiros originais Inclui peças, mão de obra e a garantia Peugeot</p> <p>Importante: as pastilhas de freios não contém amianto e s assentam. O fluido de freios deve ser trocado a cada 2 anos 40.000 Km no mínimo.</p> <p>R\$ 129, R\$ 129, R\$ 129, R\$ 149, R\$ 149, Exceto GTI 6m</p>
<p>Escapamento</p> 	<p>Escapamento traseiro original instalado Inclui peças, mão de obra e a garantia Peugeot</p> <p>Importante: a linha de escapamento é item de segurança. V o regulamente.</p> <p>R\$ 189, R\$ 189, R\$ 199, R\$ 259, R\$ 259, sem saída Exceto XSi, exceto motor cromada Cabriolet e 16v 2.0 l</p>
<p>Amortecedores</p>  <p>Dianteiros</p>	<p>Amortecedores - jogo dianteito instalado Inclui peças, mão-de-obra e a garantia Peugeot</p> <p>Importante: os amortecedores são itens de segurança. Verifi regularmente.</p> <p>R\$ 279, R\$ 299, R\$ 349, R\$ 359, R\$ 439, Exceto</p>



Compromisso nº 2

**Revisões com Preço Fixo
Inclui peças, óleo, mão de obra e a
garantia Peugeot.**

Com **Compromisso nº 2**, a Peugeot oferece um novo conceito em prestação de serviços: manutenção programada com preços fixos para peças, óleo e mão de obra. Assim, você sabe, antecipadamente, quanto vai custar cada uma das revisões de Peugeot 0 KM ou semi-novo, desde o momento da sua compra.

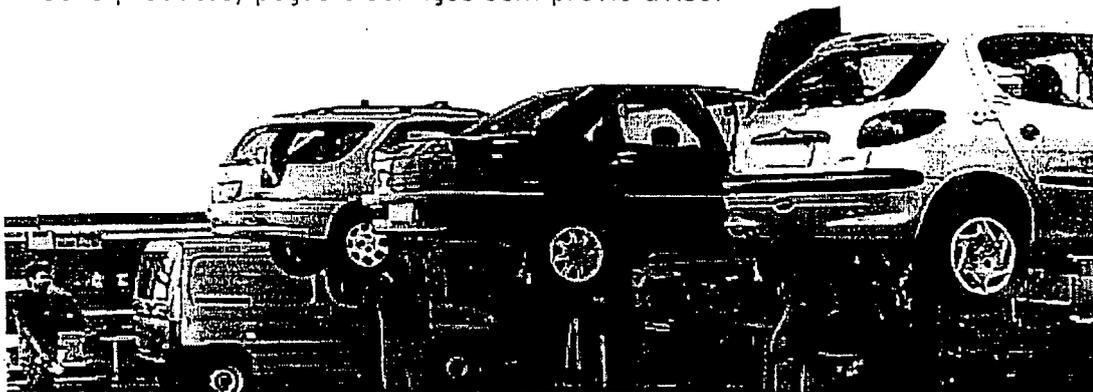
Revisões com preços fixos

Cada 20.000 Km (ou uma vez ao ano)	Cada 20.000 Km (ou uma vez ao ano)	Cada 20.000 Km (ou uma vez ao ano)	Cad 20.000 (ou uma vez

A partir de 1º de junho de 2000 todos os carros de passeio modelo 2000 vendidos beneficiam da **manutenção espaçada com trocas de óleo do motor somente a cada 20.000 Km.**

Isso se torna possível com a exclusiva utilização de **óleo sintético** homologado montadora para as trocas de óleo do motor. A primeira revisão importante (revisão avançada) acontece **aos 40.000 Km.**

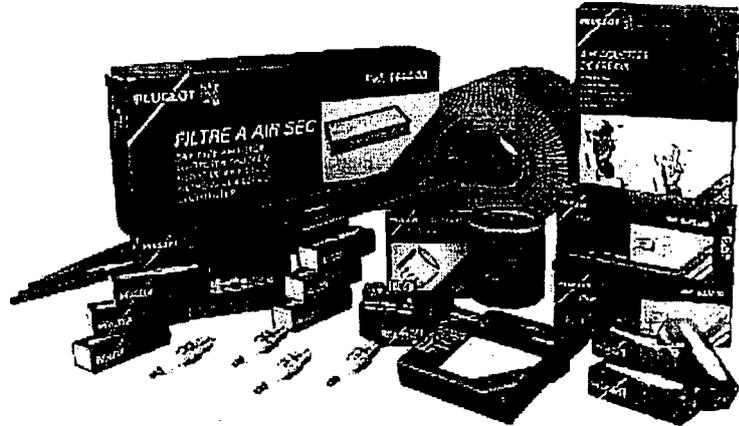
A Peugeot do Brasil reserva-se o direito de modificar as características técnicas de seus produtos, peças e serviços sem prévio aviso.





Compromisso nº 3

Peças originais com preços competitivos



Exija peças originais Peugeot

Através do **Compromisso nº 3**, o consumidor tem todas as suas necessidades atendidas no que se refere às peças de reposição. São mais de 28.000 itens e permanente e rotativo com preços compatíveis com o mercado nacional; benefícios os valores de seguro e revenda do veículo.

Preços em reais à vista e

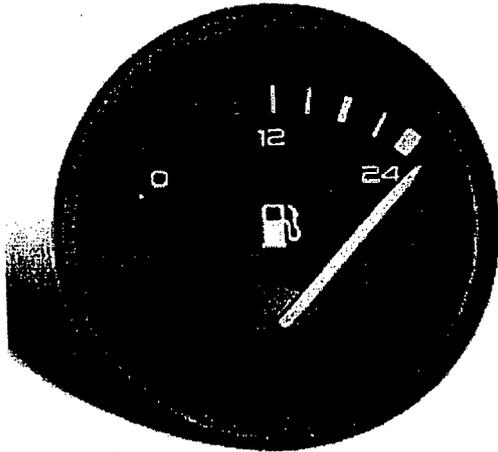
Filtro de óleo	R\$ 16,75 cod.1109.N2	R\$ 16,75 cod.1109.N	R\$ 16,75 cod.1109.N2	R\$ 16,75 cod.1109.N2	R\$ 16,75 cod.1109.N2	RS 1 cod.11
Filtro de ar						
Filtro combust.						
Correia alternador						

Jogo de disco de freio dianteiro						
Kit de embreagem						
Correia dentada de distribuição						
Alternador						
Radiador						

Lanterna traseira						
Farol com pisca						
Pára-lama dianteiro						
Pára-choque traseiro						
Pára-brisa						



Bordeaux
Queremos você com a gente



Compromisso nº

Peugeot Garantie Extra

Quando chega a hora da garantia normal acabar, você tem mais 12 m reserva.

Confira aqui o preço em vigor da extensão de garantia do seu Peuge

106	R\$ 290,
206 1.6/ 8v	R\$ 380,
306	R\$ 530,
406	R\$ 690,

*preços e condições válidos a partir de junho de 2001, até a emissão do novo f
previsto para dezembro 2001, quando os mesmos poderão ser diferentes dos
informados acima. Os preços e condições da extensão de garantia, válidos na d
compra, são informados nas concessionárias Peugeot.

Capô do motor						
---------------	--	--	--	--	--	--

*Farol sem pisca

*preços e condições válidos a partir de junho de 2001, até a emissão do novo f
previsto para dezembro 2001, quando os mesmos poderão ser diferentes dos
informados acima. Os preços e condições dos Compromissos, válidos na data d
realização dos serviços ou da compra, são informados nas concessionárias e no
Peugeot: www.peugeot.com.br

Cabriolet e
motores 16v

<p>Amortecedores</p>  <p>Traseiros</p>	<p>Amortecedores - jogo traseiro instalado Inclui peças, mão-de-obra e a garantia Peugeot</p> <p>Importante: os amortecedores são itens de segurança. Verifi regularmente.</p> <p>R\$ 219, R\$ 219, R\$ 249, R\$ 289, Exceto Cabriolet R\$ 309,</p>
---	--

*preços e condições válidos a partir de junho de 2001, até a emissão do novo f
previsto para dezembro 2001, quando os mesmos poderão ser diferentes dos in
acima. Os preços e condições dos Compromissos, válidos na data de realização
serviços ou da compra, são informados nas concessionárias e no site de Peugeo
www.peugeot.com.br



Bordeaux
Queremos você com a gente

Compromisso nº 5



Peugeot Assistance

Assistência em todo o Brasil.
24 horas por dia.
7 dias por semana

Mais uma prova do respeito e cuidado,
que a Peugeot do Brasil tem pelos seus clientes.

Ligue: **0800-703-2424**



Bordeaux
Queremos você com a gente

SEMI-NOVOS



:: UM ANO DE GARANTIA

:: PEUGEOT ASSISTÊNCIA 24 HORAS (IS

EM TODO O BRASIL)

:: REVISÕES COM PREÇO FIXO

:: FINANCIAMENTO PERSONALIZADO

:: GARANTIA DE PROCEDÊNCIA DO

ANEXO VI – Algumas da entrevistas realizadas na Bordeaux

Primeira entrevista dia 26/06/2001 – início 17 horas término 18: 30
Local Av Raja Gabaglia n 3800 BH –MG
Sede da concessionária de veículos Bordeaux representa a marca Peugeot

Entrevistado : O titular da concessionária Sr Ricardo Costin

Currículo e formação : Engenheiro mecânico
universidade de Mauá SP, MBA nos EUA Worton
school university Pensylvania.
Ex diretor comercial da Fiat automóveis no Brasil
Ex diretor da Peugeot na França

Através de conversas preliminares o entrevistador entendeu que não seria um boa estratégia conduzir a entrevista para a questão de Marketing de Relacionamento já que este conceito está muito distante do concessionário. As entrevistas somente teriam sucesso se fossem conduzidas em cima da questão de gerenciamento de relacionamentos CRM.

1) Pergunta : como se dá na empresa o processo de CRM ?

Resposta : Nós possuímos várias praticas de CRM tais como controle de fluxo de loja, onde todo o cliente que entra na loja é cadastrado com nome e telefone.

Com este controle e fluxo que é feito para controle de atendimento dos vendedores, fazemos um controle de aproveitamento de atendimento, para sabermos a eficiência de cada vendedor individualmente.

Também temos controle de satisfação de clientes no que diz respeito a serviços de pós venda.através de um telemarketing ativo.

2) Pergunta : o seu vendedor de veículos novos ao atender um cliente no salão terá condições de saber se este é um já cliente ?

Resposta : Não sei (a resposta indica a negativa)

3) Pergunta : Os controles de fluxo de loja além de controlar a eficiência dos vendedores, teriam mais alguma utilidade.

Resposta : sim controlar a eficiência das campanhas promocionais, e dos anúncios publicados na mídia

4) Pergunta : a empresa deve ter uma base de dados dos clientes

Resposta : sim

5) Pergunta : como é usada

Resposta : para malas diretas

6) Pergunta : que tipo de mala direta

Resposta : enviar o jornal institucional da empresa, e promoções de assistência técnica.

- 7) Pergunta : é feita a segmentação nas malas diretas
Resposta : sim
- 8) Pergunta : qual ?
Resposta : possuímos muitos clientes pessoas jurídicas que se constituem de oficinas mecânicas, que compram peças para poderem executar serviços nos veículos da marca, para estes a comunicação de mala direta é diferente, dos clientes pessoas físicas, para as oficinas vendo peças e para as pessoas físicas vendo serviços.
- 9) Pergunta: Como é medido o retorno das malas diretas ?
Resposta : Não é medido
- 10) Pergunta: quais as políticas de retenção de já clientes?
Resposta : as que já comentei anteriormente
- 11) Pergunta : Na sua opinião o que é CRM ?
Resposta : Não sei! (tom provocativo) vende carro ?
Para mim só é bom se me ajudar a vender mais carros
- 12) Pergunta : embora você alegue que não sabe o que é CRM ainda assim quando foi perguntado sobre as suas ações de CRM, algumas foram enumeradas.
- Resposta: as ações que eu mencionei, as convencionei a chamar de CRM, pois acredito que são ações praticas, e tenho que chamá-las de alguma coisa.
Acredito que tenho algumas ações de CRM embora não tenha CRM
- 12) Pergunta : não que sendo ser inconveniente, mas ainda assim gostaria de saber a sua conceituação de CRM
Resposta : Não quero saber (bastante agressivo) esta conversa de CRM é conversa de consultor o soft House que quer me vender alguma coisa, e que não entende nada do meu negócio.
Na minha opinião nada mais caro que tratar os clientes individualmente.
- 13) Pergunta: mas o que você então gostaria que fosse o CRM para a sua empresa
Resposta: (Mais calmo) gostaria que fosse um plano de ações coerentes e pratica fáceis de implementar integradas entre si que proporcionem a organização mais vendas com mais margem de rentabilidade.
- 14) Pergunta: na sua opinião como começar este plano
Resposta: este plano teria que resultar no modelo de gestão de relacionamentos para uma concessionária de veículos.

Deveriasse primeiramente reconhecer as praticas comuns de CRM que já estão sendo comumente feitas nas revendas e enumera-las.

Muitas destas praticas são impiricas copiadas de outros concessionários

Mas deveriam ter dois pilares

Não nulidade e coerência

E estabelecer fases de implantação ou estágios para atingir o se poderia considerar uma empresa que utiliza CRM.

15) Pergunta: o que é não nulidade e coerência

Resposta: pelos menos nas concessionárias que eu conheço por falta de ferramentas de gestão de relacionamentos, as ações não são integrados muitas vezes, os clientes recebe uma mala direta de promoção de oficina sendo que o seu veículo já está na oficina neste momento.

16) Pergunta: a maioria dos concessionários trabalha com programas de gestão, onde os dados dos clientes são armazenados numa base de dados, porque estes dados não são trabalhados de forma integrada no CRM.

Resposta: os softs de gestão mencionados são a nossa ferramenta principal de trabalho, todos vêem que um cliente compra seus dados, nome CPF, endereço etc ficam armazenados na empresa, mas as três soft house que tem 99% do mercado de concessionários de veículos Spress, sercom, CNP tem seus programas em cobol, incompatíveis com um tratamento de banco de dados, é impossível com estes softs cruzar informações dos clientes.

Entrevista dia 04/07/2001

Entrevistada: Fernanda Hermont de Carvalho

Função na concessionária Bordeaux: Assistente de Marketing

Formação: cursa o quinto período da Faculdade de Milton Campos, na região metropolitana de Belo Horizonte no curso de Administração de Empresas.

Ainda não cursou nenhuma disciplina de Marketing, trabalha na Bordeaux á um ano e quatro meses, anteriormente trabalhou em funções administrativas no escritório local da FGV e Telemar.

Primeira Pergunta: qual é a sua função na empresa?

Resposta: sou Assistente de Marketing e trabalho com CRM

Segunda Pergunta: por favor, me descreva o seu trabalho com CRM?

Resposta: a empresa executa um controle de satisfação dos clientes no pós-venda, eu sou responsável por alguns dos processos destas pesquisas.

Terceira pergunta: me descreva todos os processos, e me descreva a sua participação?

Terceira resposta: bem, toda a vez que um cliente adquire um veículo ou serviço, eu busco os dados do cliente via emissão das notas fiscais.

Estes dados são anotados por mim numa planilha, e são enviados por mim para uma empresa de pesquisa, que vai fazer uma pesquisa junto a estes clientes sobre o nível de satisfação com o nosso atendimento e nossos produtos e serviços.

Quando estas pesquisas estão prontas chegam, para mim vou tabular os dados para saber estatisticamente os níveis de satisfação dos nossos clientes.

Vou analisar todas as ocorrências negativas, e separar as que poderemos ainda reverter à insatisfação do cliente. E manter um contato com este cliente para poder agendar um possível retorno para refazer, ou consertar algo que não ficou bem executado ou faltando.

Quarta pergunta: Como a Bordeaux faz para que as ocorrências negativas não tornem a ocorrer?

Quarta resposta: esta é uma outra parte do processo, as ocorrências negativas são separadas por tipo de ocorrência.

Esta tabulação é levada a reuniões periódicas onde participam todos os gerentes da empresa, e todos ficam sabendo o que os clientes não estão gostando, e todos se comprometem em soluções que na maioria das vezes envolvem a participação de vários departamentos.

Quinta Pergunta: depois que esta política participativa multidepartamental foi implementada como tem se apresentado os resultados de pesquisa de satisfação?

Quinta resposta: os resultados têm sido muito animador, e os índices de satisfação dos nossos clientes tem melhorado sensivelmente estamos entre as todas as concessionárias Peugeot do Brasil a que tem um maior índice de satisfação de seus clientes.

Conseguimos isto quando conseguimos que todos soubessem dos problemas e todos se comprometessem nas soluções.

Sexta pergunta: Na sua opinião o que é CRM

Sexta resposta: é tudo aquilo que pode manter um relacionamento com um cliente, é uma via de mão dupla de troca de informações entre clientes e empresa.

Sétima pergunta: fui informado que todos os clientes que entram no salão de vendas de veículos são anotados e tabulados, como você trabalha estes dados?

Resposta sétima pergunta : este trabalho não acompanho, estes são dados da equipe de vendas.

Oitava pergunta: eu pessoalmente tenho uma boa impressão da sua empresa embora não nunca tenha sido cliente, esta boa impressão veio de informações que recebi da empresa de terceiros. Poderíamos dizer que o conceito da empresa junto aos seus clientes se forma por influencia de terceiros.

Oitava resposta: sim na empresa acreditamos nisto, pois nas nossas pesquisas indicam que indicação é o primeiro motivo que leva os clientes a nos procurarem para fazer negócios.

Entrevista dia 16/07/2001 – início 16 horas término 17:30

Local Av Raja Gabaglia n 3800 BH –MG

Sede da concessionária de veículos Bordeaux representa a marca Peugeot

Entrevista com Rogério Gonzalez Gerente de Marketing da concessionária de veículos

Trabalha um ano na empresa, formado em Propaganda e Marketing PUC-MG
Emprego anterior atendimento de uma empresa de publicidade Souliz
Publicidade

Primeira pergunta: qual é a função do gerente de Marketing

Resposta: o gerente de Marketing da Bordeaux trabalha em dois níveis o Marketing, com o composto Promocional junto com a agência, e com Marketing de Relacionamento.

Segunda pergunta: Como se processa o trabalho de Marketing de Relacionamento

Resposta: Bilateral tenho que manter contato com todos os clientes, para que ele não esqueça o seu relacionamento com a empresa

Terceira pergunta: como estes contatos são feitos

Resposta: por carta e por e-mail

Quarta pergunta: me descreva um ou mais destes contatos

Resposta: envio correspondências lembrando das revisões periódicas do veículo, e promoções de venda

Quinta pergunta: entrevistando sua colega Fernanda ela nos comentou sobre pesquisa de satisfação.

Resposta: este é um importante instrumento de Marketing de relacionamento pois com ele nos tentamos interagir com 100% dos nossos clientes, e podemos entender quais são os nossos problemas do ponto de vista dos clientes.

Sexta pergunta: quase todas as montadoras fazem este tipo de pesquisa com os clientes dos seus concessionários e usam delas para avaliar o desempenho das suas redes de distribuição, usando estas pesquisas para bonificar ou penalizar as revendas no que diz respeito ao pagamento de valor de mão de obra de garantia.

Resposta: a Peugeot faz exatamente a mesma coisa, a nossa pesquisa é muito semelhante a deles pois os resultados praticamente coincidem, no ano passado entre todas as sessenta concessionárias Peugeot do Brasil ficamos na quarta colocação na avaliação do cliente através dos índices de satisfação. Estes índices levam em consideração os contatos nos vários departamentos da empresa, vendas de veículos novos, e assistência técnica.

Sétima pergunta: Se a Peugeot já faz a pesquisa porque a empresa repete uma pesquisa semelhante.

Resposta : da Peugeot somente recebemos índices, e a nossa pesquisa nos dá condição de identificarmos o cliente no qual geramos insatisfação e assim poderemos reverter este quadro.

Oitava pergunta : como estão os índices de satisfação dos clientes

Resposta : em janeiro tivemos 50 ocorrências de insatisfação, agora em Junho embora as vendas tenham aumentado estas ocorrências diminuiriam para 18

Nona pergunta : você poderia traçar um quadro de evolução da satisfação dos clientes da Bordeaux

Resposta : Junho 01 – 91,70%
Maio 01 – 74,19%
Abril 01 – 81%
Março 01 – 91,40 %
Fev 01 – 81,30 %
Jan 01 – 78,69 %
Dez 00 – 75,90%

Estes percentuais representam quantos % dos clientes estão satisfeitos, com serviços e produtos da empresa feitos por pesquisa telefônica.

Décima pergunta : O que é CRM para você e para a Bordeaux,

Resposta : acredito que seja o mesmo conceito para ambos, pois eu sou o responsável pela implantação do CRM,
CRM é uma filosofia de ampliar o relacionamento com clientes.