

Melhoria do desempenho de um grupo de concessionárias por meio de mudanças no atendimento ao cliente

Improving the performance of a car dealership group by changes in customer service

PHILIP DERDERIAN

Mestrando em Administração do Desenvolvimento de Negócios
Universidade Presbiteriana Mackenzie
e-mail: philip.derderian@gmail.com
Diretor Geral ABRADI - Associação Brasileira dos Distribuidores

MARCOS ANTONIO FRANKLIN

Doutor em Administração de Empresas
Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios
Universidade Presbiteriana Mackenzie
e-mail: franklin.marcos@gmail.com

HÉLIO DRAGONI

Mestrando em Administração do Desenvolvimento de Negócios
Universidade Presbiteriana Mackenzie
e-mail: junior.dragoni@gmail.com
Administrador de Projetos e Serviços –SEL Brasil

CLÁUDIO FURQUIM

Mestrando em Administração do Desenvolvimento de Negócios
Universidade Presbiteriana Mackenzie
e-mail: furqss@gmail.com
Analista Consultor | B3

Resumo

Este relato tem por base a abordagem metodológica para trabalhos práticos e aplicados segundo Marcondes et al. (2017) e Business Problem Solution – BSP (Weiss, 2011). O estudo foi desenvolvido com o objetivo de entender o comportamento dos clientes de um grupo tradicional de concessionárias de automóveis. A situação-problema apresentada pela empresa consiste na queda do desempenho nas vendas e na participação de mercado. Nesse sentido, foi elaborado um plano de ações com o propósito de apresentar alternativas para solucionar o problema. As alternativas foram: melhoria no processo de atendimento ao cliente por meio da revisão e atualização do processo de vendas e pós-vendas das lojas do grupo; e a construção de B.I. - Business Intelligence, para melhorar o entendimento do comportamento do cliente, de modo a manter banco de dados de clientes ativo. A fim de preservar o anonimato, a empresa foi denominada como BETA e o produto a ser estudado como marca 4L. A empresa BETA encontra-se em processo de reestruturação administrativa e operacional, seja pela crise do setor ou pelas próprias características de sua administração. Nesse sentido, busca ano a ano manter a competitividade e entregar resultados positivos aos investidores internacionais. Para o desenvolvimento deste estudo foi também utilizada a ferramenta 5W2H que proporcionou não apenas uma nova perspectiva do problema, mas também forneceu novos parâmetros para estruturar o plano de ação a ser apresentado aos stakeholders.

Palavras-chave: Trabalhos práticos; Concessionárias de Automóveis; 5W2H; BPS.

Abstract

This report is based on the methodological approach for practical works and applied according to Marcondes et al. (2017) and Business Problem Solution - BSP (Weiss, 2011). The study was developed with the objective of understanding the behavior of customers of a traditional group of car dealers. The problem situation presented by the company was the drop-in sales performance and market share. In this sense, a plan of actions was elaborated with the purpose of presenting alternatives to solve the problem. The alternatives were improvement in the customer service process by reviewing; and updating the sales and after-sales process of the group 4L's stores; the construction of B.I. and Business Intelligence, to improve understanding of customer behavior, in order to keep customer database active. In order to preserve the anonymity of the company and the product to be studied, fictitious names were used to name them. Thus, the company was called BETA and the product 4L. The company BETA is in the process of administrative and operational restructuring, either by the crisis of the sector or by the very characteristics of its administration. In this sense, it seeks year after year to maintain its competitiveness and deliver positive results to international investors. For the development of this study was also used the tool 5W2H provided not only a new perspective of the problem but also provided new parameters to structure the action plan to be presented to stakeholders.

Keywords: Practical work; BPS; 5W2H Automotive Concessionaires,

1. Introdução

Este relato tecnológico teve como finalidade apresentar uma realidade com base na metodologia aplicada de acordo com Marcondes et al. (2017). O estudo foi desenvolvido no Grupo BETA que possui atualmente 12 concessionárias de veículos automotores, sendo 10 de automóveis com marcas internacionais de vários países e duas concessionárias de motocicletas também internacionais, com operações em São Paulo e Brasília-DF. A empresa BETA se deparou com concorrentes com estratégias agressivas em preço e tem observado suas margens de lucro diminuírem. Como a empresa possui em seu negócio a venda de várias marcas de veículos, este estudo teve o recorte na marca 4L. Por questões de anonimato, os nomes que foram utilizados para a empresa e para o produto, são fictícios.

Com a redução do volume de vendas causado pela crise econômica, a mobilidade social das rendas mais baixas foi afetada de forma contundente. Conforme postula Gustavo Loyola, economista, ex-presidente do Banco Central e diretor da Tendências Consultoria, em estudo de análise do setor, há uma elevação da classe A que vem “puxando” o mercado e os preços médios, o que revela uma elitização das compras, conforme também relata o departamento de Inteligência de Mercado da Federação Nacional dos Distribuidores de Veículos Automotores (Fenabreve). Segundo estudo desenvolvido pela Fenabreve (2017), a participação dos modelos médios e de luxo no total de vendas do setor passou de 34% em 2016 para 37,5% em 2017, considerando dados acumulados de janeiro a julho.

A montadora 4L é o poder concedente e responsável pelas estratégias de posicionamento de produto, preço, promoções e nomeação de concessionárias para outorga de exploração das praças (áreas operacionais – aop). Possui como uma de suas estratégias de mercado manter os clientes do parque circulante (*carpark*) de veículos da marca, na ordem de 240.000 carros vendidos em 10 anos na rede oficial de concessionárias.

Por sua vez o Grupo BETA, que possui um longo histórico de representação de marcas *premium*, com o foco no público de maior poder aquisitivo e exigente, reconhece a necessidade de buscar melhor entendimento sobre o comportamento e expectativas destes clientes e precisa, sobretudo, estar alinhado ao princípio estratégico da marca 4L e atender aos índices de *performance*, qualidade e retenção preconizados pela montadora para que possa manter a outorga.

O problema apresentado pela empresa foi a queda do desempenho nas vendas e na participação de mercado. Nesse sentido, o objetivo do trabalho foi de preparar um plano de ação que possa solucionar o problema de forma eficaz alinhando o Grupo BETA ao direcionamento estratégico da marca 4L na melhoria dos processos que contribuam para o aprimoramento do atendimento ao cliente e no seu entendimento, com consequente

melhora na retenção e alavancagem das vendas conforme parâmetros definidos pela montadora. A intervenção na empresa estudada, por meio das propostas de solução aqui apresentadas serão levadas a efeito pelo próprio grupo em conjunto com a montadora.

A solução adotada foi dividida em duas linhas de ação:

- Aprimoramento do atendimento, de modo a permitir a revisão e atualização do processo de vendas e pós-vendas das lojas da 4L do grupo;
- Por meio dos sistemas existentes na empresa e exigidos pela montadora, porém subutilizados pelo grupo atualmente, estruturar os processos de carga dos registros dos contatos dos vendedores e consultores técnicos com os clientes no sistema de CRM – *Customer Relationship Management*, para entendimento do comportamento dos clientes, e classificar estas informações no *B.I. (Business Intelligence)*, de maneira, a manter um banco de dados de clientes ativo.

Essas propostas serão detalhas nos itens proposta de solução e no plano de ações deste relato tecnológico, que foi estruturado da seguinte forma: introdução, contexto e a realidade investigada, entendimento do problema, diagnóstico do problema, proposta de solução, plano de ações e considerações finais.

2. Contexto e a realidade investigada

2.1. A empresa, o negócio e o mercado

Em um primeiro momento, durante forte crise de 2014 a 2017, os dirigentes do Grupo BETA acionaram um processo de redução do quadro funcional e de investimentos, uma vez que a situação econômica do Brasil se revelava com sensível piora e como consequência o caixa da empresa sofria fortes impactos. No entanto, com a melhora atual das perspectivas macroeconômicas e de reações positivas em alguns nichos de mercado, os dirigentes buscam alternativas e novas ações de recuperação de mercado.

Apesar de serem líderes ou vice-líderes de vendas perante a rede de suas marcas representadas nas praças em que atuam, tem procurado formas mais modernas para alavancar a venda de veículos novos, além de buscar alternativas para reduzir a evasão de clientes após o período de garantia dado pelas montadoras.

Dentre as marcas representadas pelo grupo, por características do segmento de mercado em que atua e pretende se fortalecer, o segmento de *Sport Utility Vehicle - SUV* (Veículos Utilitários Esportivos) vem apresentando crescimento na projeção de volumes e participação de mercado.

De acordo com a Tabela 1, o volume de vendas nos segmentos SUV B + C em que a marca 4L atua com dois produtos (4L1 e 4L2) respectivamente, cresceu 34,27% de janeiro a novembro de 2016 comparado ao mesmo período de 2017, e conquistou 25,8% de participação no mercado no mesmo período.

Tabela 1: Evolução do segmento SUV

Segmentos 4L	Janeiro/Novembro					
	2016		2017		Variação	
	Volume	Market Share (%)	Volume	Market Share (%)	Variação Volume (%)	Variação Share (pp)
SUVB	176.271		221.883		25,88%	
4 L1	47.570	27,0%	34.991	15,8%	-26,44%	- 11,2
SUVC	51.889		84.464		62,78%	
4 L2	2.891	5,6%	44.068	52,2%	1424,32%	46,6
SUVB+C	228.160		306.347		34,27%	
4 L	50.461	22,1%	79.059	25,8%	56,67%	3,7

Fontes: Denatran/Fenabrave (2017)

Dentre as marcas de automóveis representadas pelo grupo, a marca 4L também tem a melhor *performance* de receita líquida comparada ao seu orçamento.

A Tabela 2 apresenta um comparativo entre janeiro e novembro de 2017 com relação ao ano anterior, onde a posição do Grupo BETA em relação a seus pares da área

operacional (AOP) em que atua na Grande São Paulo, demonstra queda de 1,3 ponto percentual de participação nas vendas varejo, além da variação do volume de vendas ter sido de 21%, inferior a média de crescimento de todas as concessionárias e vendas diretas da montadora na praça que foi de 57%.

Tabela 2: Comparativo das concessionárias

Ranking AOP São Paulo - janeiro a novembro						
São Paulo Capital e Grande SP	2016		2017		Variação de Share (pp)	Variação de Volume (%)
CONCESSIONÁRIA	Qtd (uds)	Share (%)	Qtd (uds)	Share (%)		
MONTADORA - VENDA DIRETA	1.449	21,9%	3.842	37,0%	15,1	165%
CONCESSIONÁRIA A	213	3,2%	953	9,2%	6,0	347%
CONCESSIONÁRIA B	270	4,1%	909	8,8%	4,7	237%
CONCESSIONÁRIA C	270	4,1%	574	5,5%	1,5	113%
GRUPO BETA	374	5,7%	452	4,4%	(1,3)	21%
CONCESSIONÁRIA D	235	3,6%	440	4,2%	0,7	87%
CONCESSIONÁRIA E	183	2,8%	359	3,5%	0,7	96%
CONCESSIONÁRIA F	233	3,5%	304	2,9%	(0,6)	30%
CONCESSIONÁRIA G	257	3,9%	293	2,8%	(1,1)	14%
CONCESSIONÁRIA H	121	1,8%	289	2,8%	1,0	139%
CONCESSIONÁRIA I	435	6,6%	200	1,9%	(4,6)	-54%
CONCESSIONÁRIA J	179	2,7%	193	1,9%	(0,8)	8%
OUTROS	2.400	36,3%	1.565	15,1%	(21,2)	-35%
TOTAL	6.619		10.373			57%

Fonte: BI Associação de Marcas 4L/Fenabrave (2017)

No tópico sobre o diagnóstico do problema, é possível ter uma visão dos indicadores da situação atual quanto a opinião dos clientes com relação ao atendimento de Pós-Vendas e de Vendas (*CSI - Customer Satisfaction Index*).

2.2. Contexto histórico

Tida como uma das maiores e mais antigas redes de concessionárias de veículos *premium* no país, com mais de 90 anos de tradição, a empresa foi fundada em 1923 e controlada pela família do Grupo BETA até o ano 2000, quando uma relevante parte da sociedade foi incorporada pelo Grupo OMEGA, uma das maiores redes de revendas dos Estados Unidos.

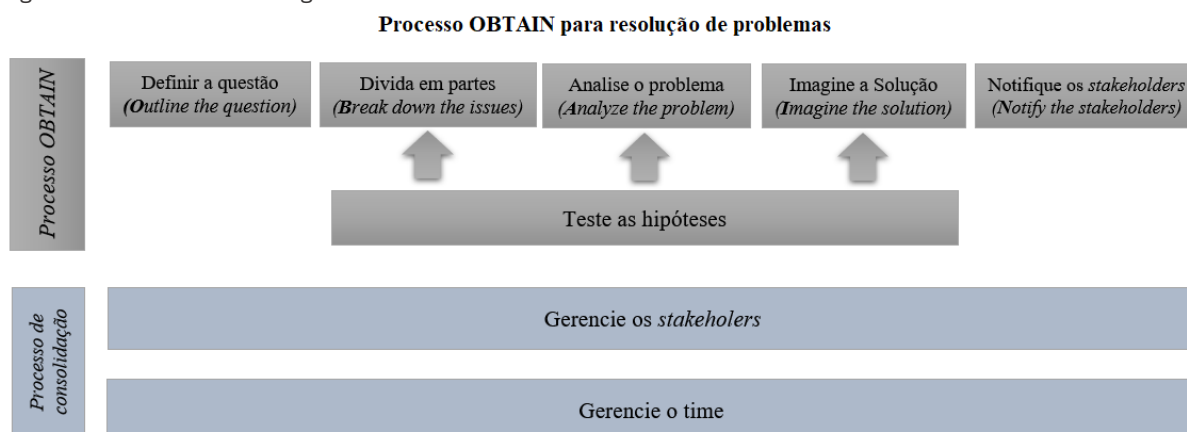
Entre 2007 e 2012, a empresa perdeu seus três principais líderes e, nos anos seguintes, a empresa iniciou um período de dificuldades, agravado pela crise financeira mundial e no Brasil, com inevitável encolhimento de vendas e revendas. Hoje, mesmo após redução no número de lojas, o grupo se mantém em evidência no mercado, com uma trajetória de superação de dificuldades.

3. Entendimento do problema

A seguir serão apresentados os passos percorridos no processo de entendimento do problema. Ao levar a proposta do estudo junto à empresa pode-se notar grande receptividade e envolvimento dos executivos no estudo. Assim, com o uso do método do BPS - *Business Problem Solution* proposto por Weiss (2011) conforme a Figura 1, e em conjunto com a ferramenta 5W2H, foi possível realizar o diagnóstico de problemas da empresa e propor as respectivas soluções. Essa ferramenta será apresentada adiante.

Weiss (2011) entende que o BPS auxilia no sentido de possibilitar a consolidação de um problema, evitando a falta de definição ao tentar resolver um problema de negócios. Outro aspecto é a identificação e dos principais indivíduos a serem consultados e mantidos informados sobre a evolução do problema. O autor argumenta ainda que, é necessário criar um propósito e direção unificada de forma que mantenha a equipe da solução do problema diagnosticado.

Figura 1: Fluxo da metodologia utilizada



Fonte: BPS - Weiss (2011, p.4)

Inicialmente, realizou-se reunião com os executivos do grupo para conhecimento do atual cenário corporativo, onde foi apresentada a proposta de realização deste trabalho e eles puderam expor diversas dificuldades existentes na empresa ou em seus processos.

Esta abordagem inicial, além de possibilitar o conhecimento do ambiente, histórico e realidade da empresa, viabilizou o mapeamento dos possíveis pontos de atuação possibilitando a identificação do problema (*Outline the question*).

Estas primeiras entrevistas foram transcritas e organizadas as informações em uma síntese dos depoimentos que, após análise, por intermédio da ferramenta *Issues Tree* (Weiss, 2011 p.23), possibilitou a estruturação do problema que seria estudado e seus desdobramentos, tal como as ações que deveriam ser tomadas para sua resolução. Estas ações foram dispostas

em uma Matriz 2 x 2 para avaliação de seu peso e prioridade e aplicadas à próxima etapa.

Na sequência, as ações foram embasadas em pesquisa qualitativa de acordo com Godoy (1995), por sua vez estruturada por meio da utilização da ferramenta 5W2H, para a análise aprofundada do problema e detalhamento do diagnóstico. A partir do produto desta etapa, foi possível visualizar os pontos do problema que deveriam ser trabalhados, elaborar propostas de solução sobre estes pontos e apresentá-las aos executivos para avaliação.

Após apresentação do estudo, foram priorizadas duas propostas de solução e a empresa iniciou a implementação de ações para execução das propostas.

Durante este processo, o apoio dos executivos do Grupo BETA foi essencial. Os executivos estiveram disponíveis desde a entrevista inicial até a finalização do processo,

com novas entrevistas, respondendo aos *e-mails* enviados e os questionários além de mensagens enviadas por *e-mail* e *WhatsApp*. Isso ficou claro na disponibilização das informações, que evidenciaram a importância dada por eles a este trabalho. Os executivos do Grupo BETA, após a reunião final, levaram adiante as providências sugeridas.

4. Diagnóstico do problema

Segundo Marcondes *et al.* (2017) a função do diagnóstico é encontrar as causas precedentes dos problemas ou mesmo as oportunidades existentes no mercado para os produtos e serviços oferecidos pela empresa. Este tópico teve como finalidade de compreender uma situação-problema a partir da coleta e análise dos dados da empresa estudada. Este modelo descreveu um cenário sobre o qual foram traçadas as alternativas e o plano de ações com o objetivo de propor melhorias nos processos problemáticos identificados e eliminar ou minimizar o problema principal.

4.1. Problema tratado

Durante as entrevistas com os executivos da empresa foi ressaltado verbalmente que não possuíam dados e informações quantitativas ou qualitativas com métodos próprios de apuração sobre a opinião e as expectativas dos clientes, quanto aos processos de atendimento nos departamentos de pós-vendas ou de vendas. Entretanto, foi mencionado que as pesquisas mais completas e atualizadas eram aquelas colhidas pelas pesquisas realizadas pela montadora junto aos clientes atendidos pela rede concessionárias os quais são cadastrados diariamente no sistema de avaliação da satisfação dos clientes chamado de CSI – *Customer Satisfaction Index*.

A montadora utiliza estes dados e informações representativas de opiniões, com base em cotas mínimas de entrevistas amostrais definidas por concessionária, entre 40 a 60 entrevistas por mês, para análise da qualidade de atendimento. O cumprimento destas entrevistas com sucesso torna o concessionário elegível

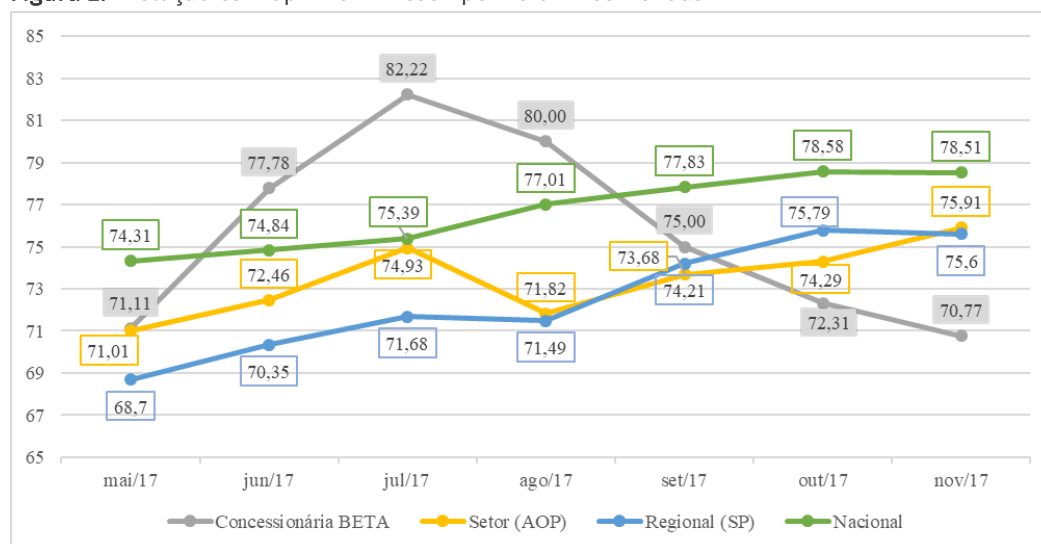
para que seja qualificado, ou não, para serem bonificados em dinheiro quando o índice de avaliação, que varia de 0 a 100%, atingir um índice superior a 90% da média nacional.

No caso em estudo, conforme figura 2 e tabela 3 referentes ao índice de pós-vendas, se a média nacional alcançada em novembro de 2017 é de 78,51% e a concessionária BETA atingiu 70,77%, alcançou 90,14% do índice nacional que a torna elegível para bonificação mínima. No entanto, em julho de 2017, a empresa atingiu 82,22% de CSI, 6,83 pontos percentuais, superior da média nacional, tendo atingido o nível máximo de bonificação. Contudo, a inquietação dos executivos está na deterioração da avaliação da satisfação pelos clientes no decorrer de quatro meses.

Também são tabulados e comparados os índices da AOP (área operacional), outorgada para operação da concessionária BETA, em relação a demais concessionárias da mesma marca 4L na mesma área, e em relação aos índices do escritório regional da montadora, responsável por outras operações da marca pelo estado de São Paulo. Evidencia-se que a queda foi específica da operação BETA. Os índices são acompanhados por verbalizações e preenchimentos de questionários que identificam os atributos avaliados pelos clientes que incorporam opiniões sobre a marca, o produto, o comportamento dos colaboradores, a qualidade dos serviços, negociações, preços e diversos outros itens.

Desta forma, foi possível constatar as opiniões e a situação atual do atendimento e expectativas dos clientes, com base na pesquisa de satisfação de clientes (CSI – *Customer Satisfaction Index* – TOP 2 BOX) elaborada pela montadora junto à pelo menos 30 clientes por trimestre para Pós-Vendas (Figura 2) e Vendas (Figura 3), onde pode-se constatar a evidente queda de desempenho da concessionária BETA, em comparação com o setor, e outras concessionárias a nível regional (SP) e nacional.

Figura 2: Evolução CSI Top 2 Box – Desempenho em Pós-Vendas



Fonte: Montadora 4L (2017)

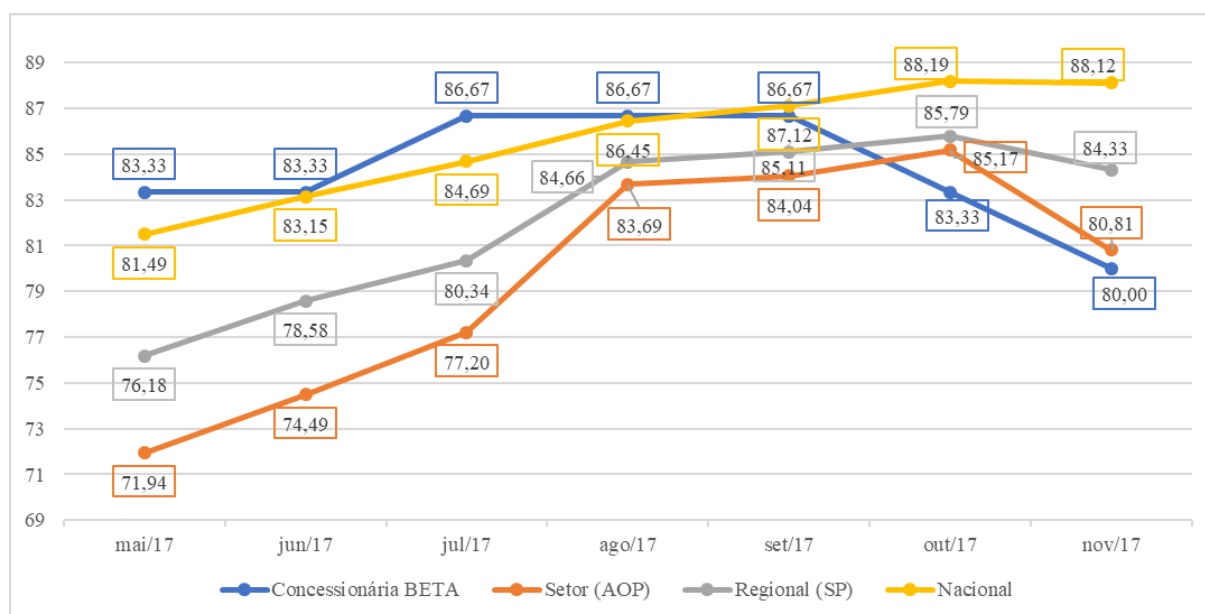
Tabela 3: Avaliações do setor (área operacional) – Desempenho em Pós-Vendas

	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17
Entrevistas	45	45	45	50	60	65	65
Cota	45	45	45	50	55	60	60
Conc. BETA	71,11	77,78	82,22	80,00	75,00	72,31	70,77
Setor (AOP)	71,01	72,46	74,93	71,82	73,68	74,29	75,91
Regional (SP)	68,70	70,35	71,68	71,49	74,21	75,79	75,60
Nacional	74,31	74,84	75,39	77,01	77,83	78,58	78,51

Fonte: Montadora 4L (2017)

De modo similar aos índices coletados em Pós-Vendas, em Vendas há um crescimento na avaliação no período de maio a setembro com uma queda no período de outubro e novembro (Figura 3 e Tabela 4).

Figura 3: Evolução CSI Top 2 Box – Desempenho em Vendas



Fonte: Montadora 4L (2017)

Tabela 4: Avaliações do setor (área operacional) – Desempenho em Vendas

	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17
Entrevistas	30	30	30	30	30	30	30
Cota	30	30	30	30	30	30	30
Conc. BETA	83,33	83,33	86,67	86,67	86,67	83,33	80,00
Setor (AOP)	71,94	74,49	77,20	83,69	84,04	85,17	80,81
Regional (SP)	76,18	78,58	80,34	84,66	85,11	85,79	84,33
Nacional	81,49	83,15	84,69	86,45	87,12	88,19	88,12

Fonte: Montadora 4L (2017)

4.2. Mapeamento da situação

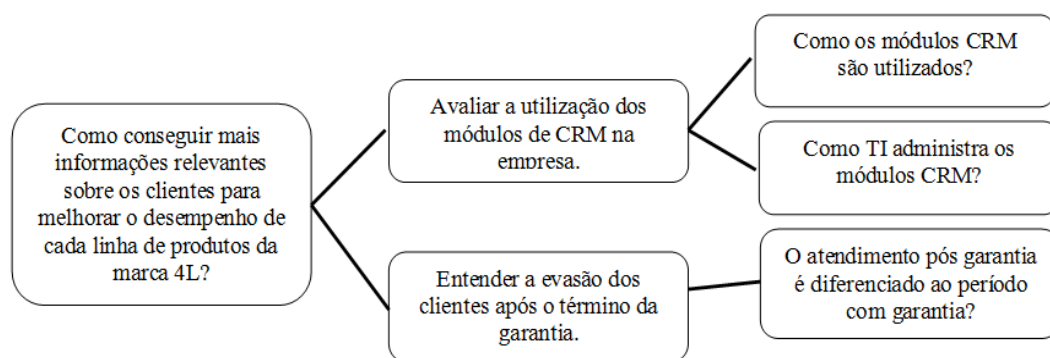
4.2.1. Métodos e técnicas utilizados

Após definido o acordo de colaboração e aval da empresa para realização deste trabalho, o primeiro passo na sua execução foi a realização de entrevista com os executivos da companhia, com a finalidade de conhecimento do cenário atual e para identificação dos possíveis problemas. Nesta reunião, que foi gravada, foi levantado o desempenho atual da empresa e suas deficiências, possíveis causas destas deficiências, a dinâmica de desempenho nos três anos e a percepção dos executivos da empresa com relação ao atendimento que é realizado hoje.

As informações desta entrevista e os respectivos depoimentos foram transcritos, sintetizados e estruturados, para possibilitar uma melhor análise e diagnóstico adequado do problema, conforme Marcondes *et. al.* (2017) em metodologia para trabalhos práticos e aplicados - PSPE/AO (Projeto de solução de problemas empresariais e/ou aproveitamento de oportunidades). O processo de análise e diagnóstico destes depoimentos foi aprimorado pelo emprego da ferramenta Árvore de problemas.

Esta ferramenta consiste em desmembrar o problema principal em suas partes constituintes e avaliar estas partes de modo a maximizar a eficiência da análise (Weiss, 2011) o resultado desta etapa pode ser verificado na Figura 4.

Figura 4 – Árvore de problemas - Quebrar o problema



Fonte: Weiss, 2011 p. 23

Foi acordado com os executivos da empresa que, com base nos recursos existentes e de acordo com detalhamento do problema, a gestão da empresa pretende se concentrar em duas ações prioritárias a serem trabalhadas e aprofundadas nas próximas etapas com a aplicação da ferramenta da qualidade 5W2H (*What? Why? When? Where? Who? How e How much? – O quê? Por quê? Onde? Quando? Quem? Como? Quanto custa?*). De acordo Deming (1990) é possível elaborar ações para causas que estão ligadas aos problemas.

As duas ações foram definidas, por meio da aplicação da ferramenta 5W2H cujo resultado pode ser observado nos Quadros 1 e 2 (Apêndice). No Quadro 1 encontra-se o detalhamento do diagnóstico da ação 1 - levantar informações com pessoal de TI, CRM e BI. Já no Quadro 2 é apresentado o detalhamento do diagnóstico da ação 2 - levantar dados e informações com pessoal de vendas e atendimento.

Dado o diagnóstico detalhado pela ferramenta 5W2H foi possível elaborar algumas propostas de solução sobre esses pontos que estão destacados no tópico de Plano de Ação.

4.2.2. Coleta de informações internas e externas

As informações utilizadas neste trabalho foram levantadas por intermédio de pesquisas e entrevistas. Para Lakatos (2011) a entrevista é um instrumento por excelência da investigação social que, quando bem feito, se torna superior a outros sistemas de obtenção de dados. Seu objetivo principal é a obtenção de informações do entrevistado sobre determinado assunto ou problema.

Para Merriam (1998), os métodos qualitativos são mais recomendados para as investigações de perspectiva interpretativa ou crítica. Assim, por conta das recomendações dos autores e os conceitos estudados sobre pesquisa qualitativa, para o mapeamento da situação-problema da empresa optou-se pelo método qualitativo de pesquisa.

As entrevistas foram realizadas com os principais executivos da empresa, como os diretores, comercial, controladoria e de marketing. As entrevistas e questionários foram realizados, baseando-se na análise empírica, com auxílio de ferramentas apresentadas na

obra de Weiss (2011) e de acordo com a metodologia proposta por Marcondes et al. (2017, p.33).

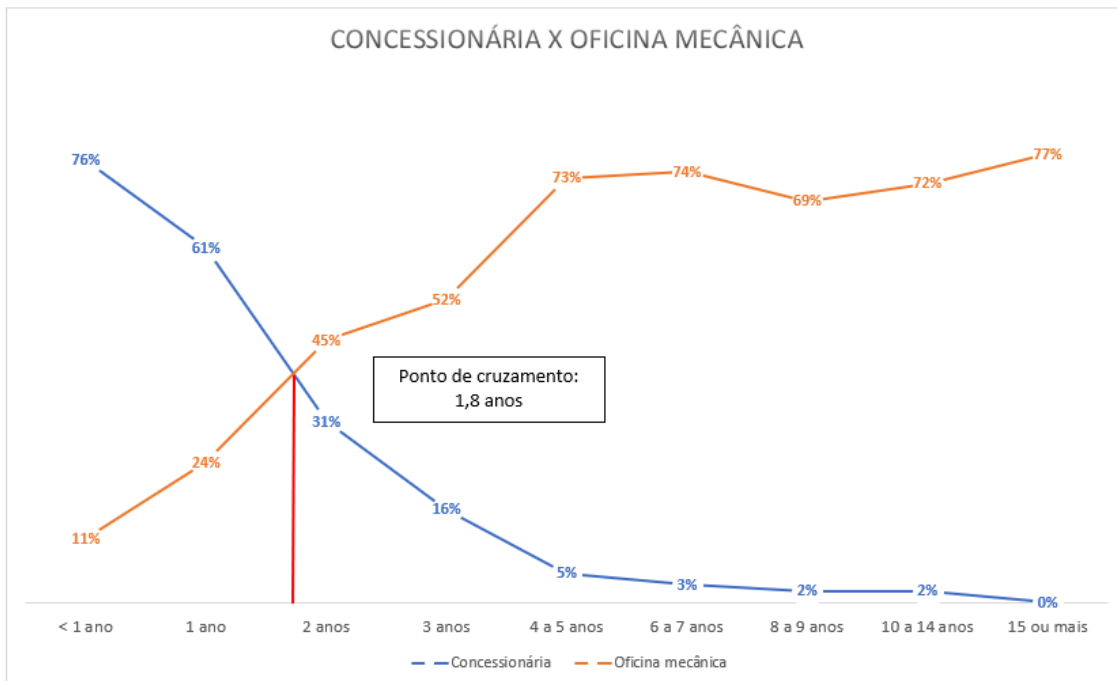
A análise empírica contempla levantamentos das mais variadas naturezas sobre a realidade da empresa com o objetivo de se ouvir histórias e conhecer valores sociais e culturais, bem como analisar documentos e informações disponibilizados pelo projeto. Para isso, são utilizadas técnicas de coleta de dados adotadas em estudos acadêmicos, especialmente em entrevistas, na observação e na análise da documentação.

Além da análise empírica, foi também considerado para embasamento do diagnóstico, pesquisas qualitativas (CSI) obtidas junto aos clientes da concessionária que passaram pelos departamentos de vendas e pós-vendas, elaborada pela área de *Customer Care* da montadora e divulgada mensalmente na internet para cada

concessionária. Nessas pesquisas constam as respostas e até as verbalizações dos clientes a cada atributo questionado pelo pesquisador.

Com relação à evasão de clientes após o período de garantia, mencionado como um problema pelo diretor de operações do grupo, foi levantada a possibilidade de esta ocorrência ser um fato recorrente no setor de distribuição de veículos e verificou-se pela empresa GiPA-*Automotive Aftermarket Intelligence*, de acordo com a Figura 5, que no Brasil a evasão dos clientes da rede oficial dos concessionários ocorre a partir de 1,8 anos e a retenção dos clientes caracterizado pela linha azul declina de 70% para cerca de 35% antes de 2 anos. Ou seja, de cada 10 clientes que compraram o carro novo em menos de 2 anos somente cerca de 1/3 retorna para as oficinas autorizadas, oficiais da marca. Os demais 2/3 migram para oficinas multimarcas, não oficiais.

Figura 5: Migração dos clientes da rede oficial para oficinas multimarcas



Fonte: GiPA – Automotive Aftermarket Intelligence (2017)

4.2.3. Análise das informações obtidas

As insatisfações dos clientes identificados pelas pesquisas demonstram problemas de atendimento às expectativas dos clientes com relação ao setor de Vendas e de Pós-Vendas.

Parte desta insatisfação é decorrente da insuficiência momentânea de recursos humanos e de instalações físicas, agravado pelo fato de terem ocorrido diversas ações de “recall” (solicitações de devolução de unidades feita pelo próprio fabricante, geralmente decorrente da identificação de problemas relativos à segurança do

produto) divulgadas pela montadora, de maneira a elevar a demanda a um nível superior à capacidade de atendimento da oficina. Desta forma, os processos previstos para atendimento de rotina foram sacrificados sem o devido preparo prévio para adequação da demanda acrescida.

5. Proposta de solução

5.1 Alternativas para a solução

A alternativa apresentada para a solução dos problemas relacionados ao atendimento está centrada na melhoria dos processos de atendimento das lojas, que hoje não

são padronizadas, e na qualidade dos dados de clientes para criar uma base de dados íntegra.

O principal recurso a ser aplicado neste processo foi o envolvimento e engajamento das equipes.

A equipe de treinamento e monitores de desenvolvimento de rede da montadora foram envolvidos no processo para disseminar o reconhecimento da importância e das vantagens que as equipes de atendimento, de vendas e pós-vendas terão ao se atentarem ao preenchimento completo das tratativas mantidas com os clientes no sistema de CRM existente na empresa.

Num primeiro momento, eles monitorarão este processo até que a empresa possa conduzir os trabalhos de forma autônoma e sem interrupções.

Neste período e em paralelo, com outro time acompanhará a integração do módulo de CRM que é nativo do DMS – *Dealer Management System*, homologado pela montadora, para posterior classificação e enriquecimento dos dados dos clientes armazenados no banco de dados do Grupo BETA.

5.2. Ganhos com a solução

A solução encontrada para resolução da situação-problema desdobra-se em outras soluções como a identificação das causas da evasão, a busca da melhoria na retenção, estruturação do banco de dados dos clientes e a padronização do atendimento.

Enquanto de um lado possibilita à empresa ter informações que viabilizam conhecer o perfil e comportamento do cliente, possibilitando estabelecer estratégias de retenção e fidelização, de outro, possibilita ao cliente receber um atendimento diferenciado, confiável e de qualidade.

Além disso, para a empresa, será possível a partir da implementação da solução proposta, mensurar o desempenho do atendimento e das vendas e estabelecer

metas factíveis, com conseqüente alavancagem das vendas.

Com relação às metas factíveis a serem atingidas, no que diz respeito ao CSI, o ganho esperado será o retorno aos índices de satisfação médios da região e do setor de atuação, em comparação com seus pares de mercado e da média nacional.

No que diz respeito à alavancagem das vendas, o ganho será o aumento da participação de mercado e variações de volumes alinhados aos índices da variação do mercado na área operacional.

6. Plano de ações

6.1. Ações a serem implementadas

As ações propostas para resolução do problema consistem na melhoria do atendimento ao cliente com base no comportamento desse cliente. Sheth et al. (2001) entendem que o comportamento do cliente está associado a questões físicas e mentais. Os autores propõem que esse conceito apresenta várias atividades e diversos papéis que as pessoas podem assumir. As questões físicas estão ligadas a visitação das lojas e a leitura dos relatórios de consumidores. Neste caso as lojas são as concessionárias e os relatórios podem resultar da utilização de B.I. (Business Intelligence). Já as atividades mentais estão associadas aos julgamentos sobre as qualidades da marca de seus produtos e serviços. Essas inferências sobre a qualidade podem ser manifestações resultantes de campanhas publicitárias e das experiências do cliente.

Neste sentido, dois pontos principais foram estabelecidos: a melhoria do entendimento do comportamento do cliente, isso significa atuar na geração de dados estruturados, e a melhoria no processo de atendimento, com a criação de um padrão para a operação 4L do grupo e posterior roll-out (implementação sequencial) para as demais operações do grupo. Estas ações foram esquematizadas e dispostas nos Quadros 3 e 4.

Quadro 3: Plano de ação para melhoria no processo de atendimento ao cliente

Proposta de melhoria no processo de atendimento ao cliente						
Ação	Como	Responsável	Envolvidos	Prazos	Áreas	Custos
1	Revisar o processo de atendimento das lojas para criar um padrão corporativo da operação 4L.	Pós-Venda	Vendas e Pós-Vendas	6 Meses	Vendas e Pós-Vendas.	A definir

Considerando as questões físicas, propostas por Sheth et al. (2001) e especificamente a utilização de B.I. (*Business Intelligence*) que segundo Turban et al. (2009) os objetivos de permitir o acesso interativo dos dados e a manipulação desses dados de modo que os tomadores

de decisão possam criar *insights* que possam servir como base para decisões melhores. Para Turban et al. (2001, p. 27) “o processo de BI baseia-se na transformação de dados em informações, depois em decisões e finalmente em ações.”

Quadro 4: Plano de ação para construir um B.I. (*Business Intelligence*) para melhorar o entendimento do comportamento do cliente

Proposta de construir um BI para melhorar o entendimento do comportamento do cliente						
Ação	Como	Responsável	Envolvidos	Prazos	Áreas	Custos
2	Criar a integração do BI entre os módulos de CRM e o DB de clientes do DMS	Marketing	TI e Marketing	6 Meses	Marketing	A definir

6.2. Orçamento: investimentos e custos

As ações apresentadas são, basicamente, melhorias que deverão ocorrer internamente. Para sua concretização, estão envolvidas equipes próprias da empresa (vendas, pós-vendas, TI e marketing) e as ferramentas que serão aprimoradas já existem, de maneira que não há custo direto a ser apresentado nesta etapa, o que torna a sua execução ainda mais viável. Ocorrerá apenas o envolvimento das equipes com consequente aplicação de tempo e esforços conjuntos para sua realização.

Considerações finais

Por meio deste estudo a partir de um caso real, foi possível corroborar a produtividade do método B.P.S. para diagnóstico de problemas, assim como a sua flexibilidade para trabalhar com outras ferramentas.

Ao empregar o método B.P.S. juntamente com a ferramenta 5W2H, obteve-se uma visão da realidade da empresa e foi possível dessa forma propor soluções de baixo custo com alto impacto para os nossos *stakeholders* e *sponsor*.

Vale observar que um dos problemas apontados, no que diz respeito à retenção dos clientes após o período de cobertura da garantia, é característico em todos os concessionários do mundo e especialmente no Brasil. Encontrar uma forma de incentivar e preservar a retenção é um desafio constante da rede distribuição e manutenção de veículos da indústria automotiva nacional.

Este trabalho, com a metodologia demonstrada e aplicada ao Grupo BETA, pode ser replicado para outras operações e abrir novas alternativas de solução a este problema muito comum no setor.

Há ainda potenciais situações para se analisar na empresa, pois mesmo com a adoção do plano de ações sugerido, ainda existem outros problemas que necessitam de atenção, mas que não foram objetos deste estudo.

Referências

Deming, W. E. (1990). *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva.

CSI – Customer Satisfaction Index (2017). *Pesquisas JDPower Brasil Recuperado* <https://brasil.jpjpower.com/pt-br/press-releases/jppower-2017-brazil-customer-service-index-csi-study-por>

Godoy, A. S. (1995). Introdução pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.

Fenabreve (2017) – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores - Depto de inteligência de mercado – estudos de preços de mercado. Recuperado de <http://www3.fenabreve.org.br:8082/plus/modulos/conteudo/index.php?tac=introducao&layout=initucional>

Lakatos, E. M. (2011). *Metodologia científica*. 6 ed. São Paulo: Atlas.

Loyola, G. (2017). *Conjuntura econômica, perspectivas e mobilidade social – Tendências Consultoria*. (Palestra realizada em novembro de 2017 – Convenção da Associação Brasileira de Distribuidores de Veículos 4L)

Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Editora Mackenzie. Recuperado de <http://up.mackenzie.br/stricto-sensu/administracao-do-desenvolvimento-de-negocios-profissional/>

Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Sheth, J. N., Mittal, B., & Newman, B. I. (2001). *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas.

Turban, E., Sharda, R., Aronson, J. E.; & King, D. (2009). *Business Intelligence: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio*. Porto Alegre: Bookman.

Weiss, A. E. (2011). *Key business solutions: essential problem-solving tools and techniques that every manager needs to know*. Harlow, England; New York: Financial Times Prentice Hall.

Apêndice

Quadro 1 – 5W2H para detalhamento do diagnóstico da Ação 1

Levantar informações com pessoal de TI, CRM e BI								
Ação 1	Levantar	<i>What?</i> O que será feito? Etapas	<i>Why?</i> Por que será feito? Justificativa, benefícios	<i>Where?</i> Onde será feito? Local, departamento	<i>When?</i> Quando será feito? Início e término - Tempo/ Cronograma	<i>Who?</i> Por quem será feito? Responsabilidade	<i>How?</i> Como será feito? Método, atividades, processos	<i>How much?</i> Quanto custará? Custo
TI e CRM	Como os módulos CRM são utilizados?	Pesquisar outros grupos econômicos que possuam e utilizem com sucesso os mesmos módulos do CRM para <i>Benchmarking</i> .	Comparar a utilização do grupo com as melhores práticas de mercado para definir o <i>road map</i> de implantação.	Concorrente e fornecedores dos módulos e dos processos.	27/11 a 01/12	Marketing	Reuniões	Não há. Equipe interna.
		Estabelecer indicadores que cruzem a performance de vendas com o número de atendimentos cadastrados no CRM.	Para estabelecer um <i>track record</i> dos vendedores bem sucedidos, servindo de exemplo para instruir o sistema gradualmente.	Departamento de vendas de todas as lojas	27/11 a 01/12	Marketing e TI	Por meio da coleta do DMS e do CRM	Não há. Equipe interna.
	Como TI administra os módulos de CRM?	Não é responsabilidade de TI	Devido a complexidade dos softwares e integração dos DMSs	Marketing, Vendas e Pós-Vendas	27/11 a 01/12	Marketing, Vendas, Pós-Vendas + proprietário do DMS	A definir	Não há. Equipe interna.

Quadro 2 - 5W2H para detalhamento do diagnóstico da Ação 2

Levantar dados e informações com pessoal de vendas e atendimento								
Ação 2	Levantar	<i>What?</i> O que será feito? Etapas	<i>Why?</i> Por que será feito? Justificativa, benefícios	<i>Where?</i> Onde será feito? Local, departamento	<i>When?</i> Quando será feito? Início e término - Tempo/ Cronograma	<i>Who?</i> Por quem será feito? Responsabilidade	<i>How?</i> Como será feito? Método, atividades, processos	<i>How much?</i> Quanto custará? Custo
ATENDIMENTO	Atendimento pós garantia é diferente daquele do período com garantia nas lojas 4L?	Verificar como é realizado o atendimento durante a garantia.	O cliente possui o mesmo tratamento tendo ou não o período de garantia expirado.	Marketing, Vendas e Pós-Vendas	18/12 a 22/12	Marketing, Vendas, Pós-Vendas	Por meio da revisão das políticas de atendimento e reuniões com Pós- Vendas	Não há.
		Verificar como é realizado o atendimento pós a garantia.						