

MELHORIA DO DESEMPENHO DE UM GRUPO DE CONCESSIONÁRIAS POR MEIO DE MUDANÇAS NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

Philip Derderian - UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Cláudio Furquim Jr. - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Hélio Dragoni Junior - UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Marcos Antonio Franklin - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

Por meio deste trabalho com base na abordagem metodológica para trabalhos práticos e aplicados segundo Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017) e Business Problem Solution – BSP (Weiss, 2011), foi desenvolvido este estudo, com o objetivo de entender o comportamento dos clientes de um grupo tradicional de concessionárias de automóveis. A fim de, preservar no anonimato a empresa e o produto a serem estudados, foram utilizados nomes fictícios para denominá-los. Assim, para a empresa denominou-se BETA e o produto 4L. A BETA empresa, 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. A aplicação do método em conjunto com a ferramenta 5W2H proporcionou não só uma nova perspectiva do problema como também forneceu novos parâmetros para estruturar o plano de ação a ser apresentado aos stakeholders. Na mesma medida, apresenta também a necessidade da constante atualização corporativa, sempre atenta às mudanças e ao comportamento do seu cliente, perfazendo um equilíbrio estratégico entre o mercado e a tecnologia, por meio de um estudo de inquestionável relevância na utilização por esta e outras empresas do ramo.

MELHORIA DO DESEMPENHO DE UM GRUPO DE CONCESSIONÁRIAS POR MEIO DE MUDANÇAS NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

RESUMO

Por meio deste trabalho com base na abordagem metodológica para trabalhos práticos e aplicados segundo Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017) e *Business Problem Solution* – BSP (Weiss, 2011), foi desenvolvido este estudo, com o objetivo de entender o comportamento dos clientes de um grupo tradicional de concessionárias de automóveis. A fim de, preservar no anonimato a empresa e o produto a serem estudados, foram utilizados nomes fictícios para denominá-los. Assim, para a empresa denominou-se BETA e o produto 4L. A BETA empresa, 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. A aplicação do método em conjunto com a ferramenta 5W2H proporcionou não só uma nova perspectiva do problema como também forneceu novos parâmetros para estruturar o plano de ação a ser apresentado aos *stakeholders*. Na mesma medida, apresenta também a necessidade da constante atualização corporativa, sempre atenta às mudanças e ao comportamento do seu cliente, perfazendo um equilíbrio estratégico entre o mercado e a tecnologia, por meio de um estudo de inquestionável relevância na utilização por esta e outras empresas do ramo.

Palavras-chaves: BPS, Concessionário, 5W2H, Trabalhos práticos.

1 INTRODUÇÃO

O Grupo BETA possui atualmente 12 concessionárias de veículos automotores, sendo 10 de automóveis compreendendo marcas internacionais de vários países e duas concessionárias de motocicletas também internacionais, com operações em São Paulo e Brasília-DF. A empresa BETA vem se deparando com concorrentes com estratégias agressivas em preço e tem observado suas margens de lucro diminuírem. Para o desenvolvimento deste estudo o recorte foi na marca 4L aplicando em sua análise a metodologia para trabalhos práticos e aplicados. Reintegrando, os nomes que foram utilizados para a empresa e para o produto, são fictícios, de modo a preservá-los no anonimato.

Situação-problema

Queda do desempenho nas vendas e na participação de mercado.

Antecedentes

Com a redução do volume de vendas causado pela crise econômica, a mobilidade social das rendas mais baixas foi afetada de forma contundente. Conforme afirma a própria FENABRAVE – Federação Nacional dos Distribuidores de Veículos Automotores e também postulado pelo Dr. 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, havendo uma elitização das compras conforme também relata o departamento de Inteligência de Mercado da Fenabreve.

Segundo a FENABRAVE (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, sendo atendidos na rede oficial de concessionárias.

Por sua vez o Grupo BETA, que possui um longo histórico de representação de marcas *premium*, atendendo um público *high end* e exigente, reconhecem como eixo principal do problema, a necessidade de buscar melhor entendimento sobre o comportamento e expectativas destes clientes e precisa, sobretudo, estar alinhado ao princípio estratégico da marca e atender aos índices de performance, qualidade e retenção preconizados pela montadora para que possa manter a outorga.

Solução adotada

As propostas para solucionar o problema foram divididas em duas linhas de ação:

- Por meio dos sistemas existentes na empresa e exigidos pela montadora, porém atualmente sub-utilizados pelo grupo, 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)*, buscando manter banco de dados de clientes ativo;
- Aprimoramento do atendimento, permitindo a revisão e atualização do processo de vendas e pós-vendas das lojas da 4L do grupo.

Objetivo do trabalho

O objetivo do trabalho consistiu em 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 e o impacto que causará na empresa estudada e as propostas de solução aqui apresentadas serão levadas a efeito pelo próprio grupo em conjunto com a montadora.

2 CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

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 vinha se agravando e drenando o caixa da empresa. No entanto, com a melhora atual das perspectivas macroeconômicas e de reações positivas em alguns nichos de mercado, os dirigentes vêm buscando 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, têm 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, este segmento cresceu 34,27 % de 2016 a 2017 e a marca 4L, nos segmentos SUV B e C em que atua com dois produtos (4L1 e 4L2) respectivamente, atingiu 25,81% de participação no mercado no mesmo período.

Tabela 1: Evolução do segmento SUV

Segmentos 4L	Janeiro/novembro					
	2016		2017		Variação (%)	
	Volume	% <i>Market Share</i>	Volume	% <i>Market Share</i>	Variação Volume (%)	Variação <i>Share</i> (%)
SUVB	176.271		221.883		25,88%	
4L1	47.570	26,99%	34.991	15,77%	-26,44%	-11,22%
SUVC	51.889		84.464		62,78%	
4L2	2.891	5,57%	44.068	52,17%	1424,32%	46,60%
SUVB+C	228.160		306.347		34,27%	
4L	50.461	22,12%	79.059	25,81%	56,67%	3,69%

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 em comparação com o 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 participação nas vendas varejo, excluídas as vendas diretas realizadas pela montadora à frotistas e pessoas jurídicas:

Tabela 2: Comparativo das concessionárias

Ranking AOP – São Paulo – janeiro a novembro					
São Paulo - Concessionárias	2016 Qtd (uds)	2016 Share (%)	2017 Qtd (uds)	2017 Share (%)	Variação %
FCA	1.449	22%	3.842	37%	265%
DAHRUJ	213	3%	953	9%	447%
SINAL	270	4%	909	9%	337%
EUROPAMOTORS	270	4%	574	6%	213%
GRUPO BETA	374	6%	452	4%	121%
DIVENA	235	4%	440	4%	187%
AMAZONAS	183	3%	359	3%	196%
OSTEN	233	4%	304	3%	130%
AUTOSTAR	257	4%	293	3%	114%
AUGURI	121	2%	289	3%	239%
DAHRUJ	435	7%	200	2%	46%
EUROPAMOTORS	179	3%	193	2%	108%
OUTROS	2.400	36%	1.565	15%	65%
Total	6.619	100%	10.373	100%	157%

Fonte: BI Associação de Marcas 4L/ Fenabreve (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*).

Contexto histórico

Tida como uma das maiores e mais antiga rede de concessionárias de veículos *premium* no país, com mais de 90 anos de tradição, a empresa foi fundada (em 1923) nos anos 20 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, agravada pela crise financeira mundial e no Brasil, a empresa iniciou um período de dificuldades 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 e infortúnios.

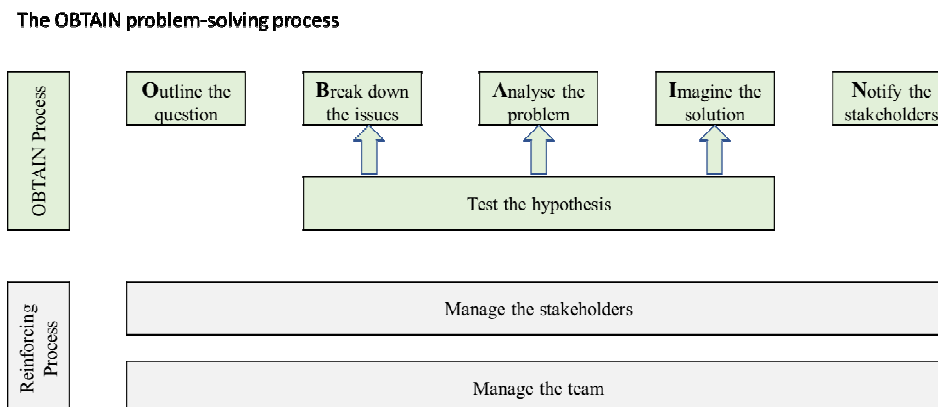
3 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA

Ao levar a proposta do estudo junto à empresa houve grande receptividade e envolvimento dos executivos no estudo. Assim, utilizando o método do BPS - *Business Problem Solution* (Weiss, 2011) em conjunto com o método 5W2H, foi possibilitada a realização do diagnóstico de alguns problemas da empresa e propor as respectivas soluções.

Passos do processo

O grupo de pesquisadores se utilizou da metodologia BPS definida por Weiss (2011), como apresentada na Figura 1, segue o fluxo utilizado pela metodologia.

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, a empresa iniciou a implementação de ações para execução das propostas.

Apoio ao processo e sua continuidade

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, atendendo a novas entrevistas, respondendo aos e-mails enviados e os questionários além de mensagens enviadas por e-mail e WhatsApp, disponibilizando 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

Problema tratado

O problema estudado consistiu na insuficiência de informações sobre os clientes, afetando o desempenho das vendas de veículos novos (Tabela 2). Uma vez que as informações existentes não estão estruturadas, não podem servir de base para um atendimento satisfatório ao cliente, além de impossibilitar a criação de estratégias adequadas de vendas e de retenção.

Por sua vez, a montadora 4L efetua pesquisas mensais sobre a satisfação dos clientes cujos dados e informações são passadas para a concessionária posteriormente aos atendimentos de Vendas e Pós-Vendas.

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 e Vendas, conforme é demonstrado na Figura 2.

- Pós-Vendas

Figura 2: Evolução CSI Top 2 Box – Nota acumulada



Fonte: Montadora (2017)

Tabela 3: Avaliações do setor (área operacional)

	Mai/2017	Jun/2017	Jul/2017	Ago/2017	Set/2017	Out/2017	Nov/2017
Entrevistas	45	45	45	50	60	65	65
Cota	45	45	45	50	55	60	60
Conc.	71,11	77,78	82,22	80,00	75,00	72,31	70,77
Setor	71,01	72,46	74,93	71,82	73,68	74,29	75,91
Regional	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

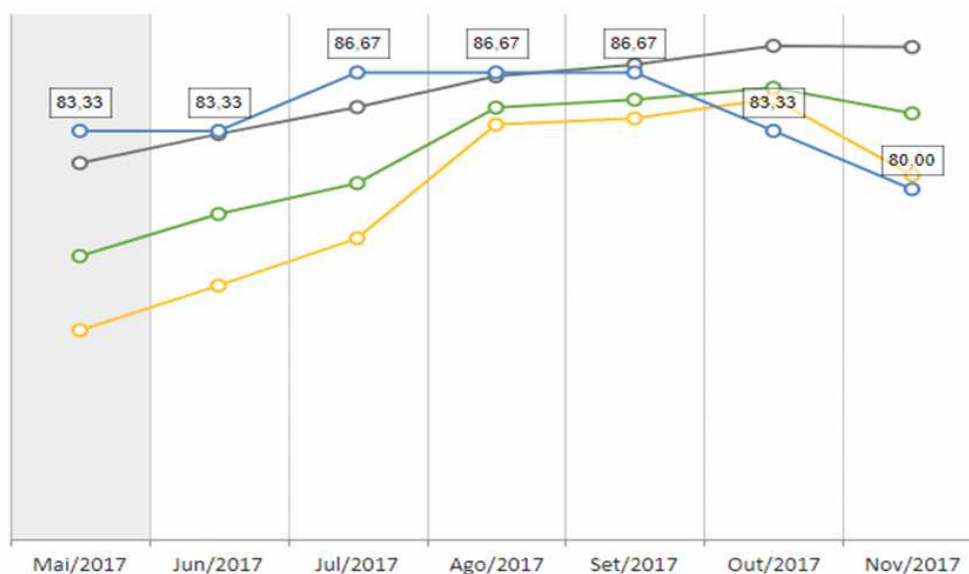
Fonte: Montadora (2017)

Apesar de um crescimento na avaliação no período de maio a julho, há uma queda no período de agosto a novembro, conforme Tabela 3.

- Vendas

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 – Nota acumulada – Nacional



Fonte: Montadora 4L (2017)

Tabela 4: Avaliações do setor (área operacional)

	Mai/2017	Jun/2017	Jul/2017	Ago/2017	Set/2017	Out/2017	Nov/2017
Entrevistas	30	30	30	30	30	30	30
Cota	30	30	30	30	30	30	30
Conc.	83,33	83,33	86,67	86,67	86,67	83,33	80,00
Setor	71,94	74,49	77,20	83,69	84,04	85,17	80,81
Regional	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)

Mapeamento da situação

- **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 3 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 *Issues Tree*.

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 – Issues Tree – Break down the problem



Fonte: Weiss (2011 p. 23)

Foi concordado 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, sendo elas:

- Levantar informações com pessoal de TI, CRM e BI;
- Levantar dados e informações com o pessoal de vendas, pós-vendas sobre o atendimento.

A partir destas duas ações definidas, foi aplicada a ferramenta 5W2H cujo resultado pode ser observado nas Tabelas 5 e 6.

Tabela 5 – 5W2H para detalhamento do diagnóstico da ação 1

Ação 1	Levantar informações com pessoal de TI, CRM e BI.							
	Levantar	What? O que será feito? (etapas)	Why? Por que será feito? (justificativa, benefícios)	Where? Onde será feito? (local, departamento)	When? Quando será feito? (início e término – Tempo/ cronograma)	Who? Por quem será feito? (responsabilidade)	How? Como será feito? (método, atividades, processos)	How much? 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 de CRM para Benchmarking.	Comparar a utilização do grupo com as melhores praticas de mercado para definir o road map de implantação.	Concorrentes 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 track record dos sucedidos, servindo de exemplo para instituir o sistema gradualmente.	Departamento de vendas de todas as lojas	27/11 a 01/12	Marketing e TI	Através da coleta de dados 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 e Pós-Vendas + proprietário do DMS	A definir	Não há. Equipe interna.

Tabela 6 - 5W2H para detalhamento do diagnóstico da ação 2

Ação 2	Levantar dados e informações com o pessoal de vendas e atendimento							
	Levantar	What? O que será feito? (etapas)	Why? Por que será feito? (justificativa, benefícios)	Where? Onde será feito? (local, departamento)	When? Quando será feito? (início e término – Tempo/ cronograma)	Who? Por quem será feito? (responsabilidade)	How? Como será feito? (método, atividades, processos)	How much? Quanto custará? (custo)
Atendimento	O atendimento pós garantia é diferenciado ao período com garantia nas lojas Jeep?	Verificar como é realizado o atendimento durante a garantia Verificar como é realizado o atendimento pós a garantia	O Cliente possui o mesmo tratamento tendo ou não o periodo de garantia expirado	Marketing, vendas e pós-vendas	18/12 a 22/12	Marketing, vendas e pós-vendas	Através da revisão das políticas de atendimento e reuniões com Pos Vendas.	NA

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.

- **Coleta de informações internas e externas**

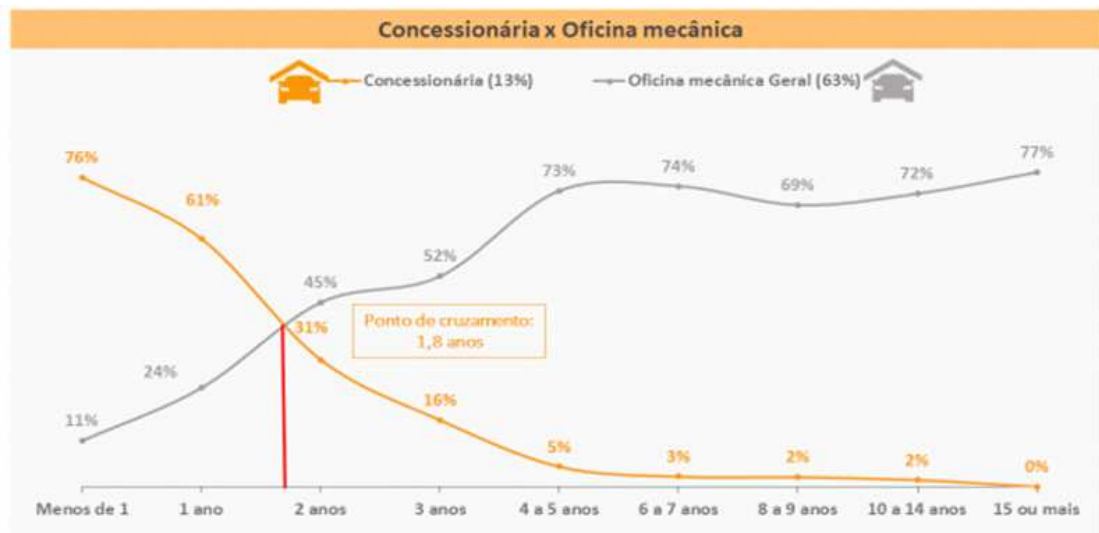
As informações utilizadas neste trabalho foram levantadas por intermédio de pesquisas e entrevistas com os principais executivos da empresa: diretores comercial, de controladoria e de marketing. Várias entrevistas e questionários foram realizados, baseando-se na análise empírica, com auxílio de ferramentas apresentadas na obra de Weiss (2011) e seguindo-se 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 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 à cada concessionária, indicando as respostas e até as verbalizações dos clientes a cada atributo questionado pelo pesquisador.

Com relação a evasão de clientes após o período de garantia, foi analisada a possibilidade desta ocorrência ser um fato recorrente no setor de distribuição de veículos e, durante a pesquisa, verificou-se pela empresa GiPA–*Automotive Aftermarket Intelligence*, conforme demonstra a Figura 5, que no Brasil a evasão dos clientes da rede oficial dos concessionários ocorre a partir de 1,8 anos.

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



Fonte: GiPA – Automotive Aftermarket Intelligence (2017)

- **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” divulgadas pela montadora, elevando 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

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 para sucesso do mesmo.

A equipe de treinamento e monitores de desenvolvimento de rede da montadora foram envolvidos no processo para disseminar o conceito sobre a importância e as 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 estarão monitorando este processo até que a empresa possa conduzir os trabalhos de forma autônoma e sem interrupções.

Neste período e em paralelo, com outro time, estarão acompanhando a estruturação da 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.

Ganhos com a solução

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

Ações a serem implementadas

As ações propostas para resolução do problema consistem, basicamente, na necessidade de melhoria do atendimento ao cliente.

Neste sentido, dois pontos principais foram estabelecidos: a melhoria do entendimento do comportamento do cliente, atuando-se na geração de dados estruturados, e a melhoria no processo de atendimento, atuando-se na criação de um padrão para a operação 4L do grupo e posterior *roll-out* para as demais operações do grupo.

Estas ações foram esquematizadas e dispostas nas Tabelas 7 e 8.

Tabela 7: 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

Tabela 8: Plano de ação para construir um BI 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

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, não incorrendo, portanto, 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.

7 CONCLUSÃO

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.

Utilizando 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 a 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.

BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ICDP – International Car Distribution Program. (2017). Futuro do negócio da concessionária de automóveis e comerciais leves no Brasil - Estudo Fenabreve.

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

CSI – Customer Satisfaction Index (2017). Pesquisas Top2Box — montadora 4L– Base.

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

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

Weiss, A. E. (2011). Key business solutions: essential problem-solving tools and techniques that every manager needs to know. Pearson.