

CRIANDO DIFERENCIAIS COMPETITIVOS: MARKETING DE RELACIONAMENTO NO SETOR AUTOMOBILÍSTICO

Leandro Rosa

Pós- Graduação em gestão de pessoas, coaching e liderança, Graduado em Marketing.
Gerente de Negócios na Área Combustível.

Leonardo Betemps Kontz

Mestre em Ciências Sociais, MBA em Administração e Marketing, Especialização em Gestão Pública e Desenvolvimento Regional e Especialização em Gestão e Metodologias EAD. Professor de Graduação e Pós- Graduação, atualmente é Vice Diretor de Educação SESI- FIERGS Pelotas.

RESUMO: O marketing é utilizado com a finalidade de promover produtos e serviços e induzir os consumidores a comprá-los, uma vez que a função deste é entender, criar, comunicar e proporcionar aos mesmos, valor e satisfação. Diante deste contexto, optou-se em estudar o caso da empresa LagoaSul Toyota. A questão principal está centrada em analisar as ações de Marketing de Relacionamento sob o ponto de vista da eficácia no índice de vendas de veículos, sendo este, o objetivo geral deste trabalho. Na intenção de operacionalizar este processo de pesquisa definiram-se os seguintes objetivos específicos: Identificar os métodos utilizados pelo departamento comercial da empresa Lagoa Sul Toyota com o intuito de fidelizar seus clientes; conhecer o índice de satisfação do cliente a partir de dados coletados e registrados pela concessionária LagoaSul Toyota; identificar o índice de vendas de veículos em relação à manutenção e fidelização dos clientes. Este artigo classifica-se como um estudo de caso, o qual contemplou uma entrevista qualitativa para coletar dados no sentido de responder a problemática apresentada. O principal pilar que sustenta este estudo é: Marketing de Relacionamento como Fomentador das vendas; Os principais resultados apontam ações, mais voltadas ao pós-vendas do que propriamente indicativos de Marketing de relacionamento. Esses resultados indicam a necessidade de um olhar mais atento à teoria deste estudo, já que no mundo atual, nunca se fez tão necessário a integração de cliente/empresa, para manterem-se com potencial no mínimo sustentável num mercado tão competitivo.

Palavras-chave: Marketing, Marketing de Relacionamento, Diferencial Competitivo, Mercado Automobilístico, Lagoa Sul Toyota Pelotas.

ABSTRACT

Marketing is used for the purpose of promoting products and services and to induce consumers to buy them, since the function of this is to understand, create, communicate and deliver the same, value and satisfaction. Given this context, it was decided to study the case of company LagoaSul Toyota. The main issue is centered on analyzing the actions of Relationship Marketing from the point of view of efficiency in vehicle sales index, which is the goal of this work. The intent to operationalize this research process defined the following specific objectives: Identify the methods used by the company's commercial department Lagoon Toyota South in order to retain their customers, know the customer satisfaction index from data collected and recorded by LagoaSul Toyota dealership, identifying the index of vehicle sales in relation to maintenance and customer loyalty. This article is classified as a case study, which included an interview to collect qualitative data in order to respond to issues presented. The main pillar supporting this study is: Relationship Marketing as Developer of sales, The main results show actions, more focused on after-sales than actually indicative of Relationship Marketing. These results indicate the need for a closer look at the theory of this study, as in today's world it has never been so necessary to integrate client / business, to keep up with the potential for at least a sustainable competitive market.

Keywords: Relationship Marketing. Service. Satisfaction. Loyalty.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este Artigo foi desenvolvido com o intuito de demonstrar a evolução do Marketing, a importância do relacionamento entre empresa e cliente e sua manutenção. Dessa forma apresentado um estudo de caso realizado na Concessionária LagoaSul Toyota Pelotas, /RS, investigando a utilização de estratégias de Marketing de relacionamento, bem como ações que a empresa usa para atrair e fidelizar os clientes. Intenções que se justificam, diante de tanta concorrência, tantas marcas que apresentam portfólio com produtos inovadores de alta tecnologia e que igualmente despertam o desejo de compra dos consumidores.

O Marketing é utilizado pelas empresas com a finalidade de promover seus produtos e serviços e induzir os consumidores a comprá-los, uma vez que a função deste é entender, criar, comunicar e proporcionar aos mesmos, valor e satisfação. Esta satisfação é harmonizada através de benefícios concedidos pela própria empresa com a qualificação no atendimento das necessidades do consumidor final.

No Marketing tradicional sua direção está voltada para o produto, partindo do princípio que todos os clientes são iguais, desconsiderando suas necessidades e desejos. Com o decorrer dos anos, o crescimento da concorrência trouxe para o mercado produtos diferenciado e junto, um aumento no nível de exigência dos consumidores. Sendo assim, as empresas perceberam a necessidade de mudar o foco do produto para o cliente, uma vez que estes possuem diferentes anseios e necessidades. (Mckenna, 1997)

Aliado a esta realidade, observa-se que uma das áreas e ou segmentos que está movimentando o crescimento econômico brasileiro é o mercado automobilístico. O setor mostra-se numa evolução como jamais vista no cenário nacional. A concorrência acirrada entre tantas marcas consolidadas no mercado traça uma grande disputa entre as concessionárias de automóveis que apresentam produtos modernos com designs diferenciados.

Disputa esta que se dá com um único propósito: O de seduzir o consumidor final, que troca de carro seguidamente, ou que deseja adquirir o seu primeiro automóvel.

As montadoras estão inovando e atualizando seus modelos cada vez mais rápidos com o intuito de atrair os consumidores desta sociedade capitalista que tem a intenção de aguçar o consumo pelo consumo. Várias são as ações que os fabricantes estão fazendo para aumentar a participação no mercado em relação aos seus concorrentes.

No sentido de encantar, captar e fidelizar o consumidor final as empresas automobilísticas estão fortalecendo o relacionamento com o cliente através de um trabalho de pós-venda que tem como proposta manter o seu cliente em total sintonia com as novidades que acontecem no setor, além de informá-los sobre os serviços de manutenção preventiva e todos os benefícios ao seu veículo.

Um exemplo disso é o prazo de garantia estendida conforme cada modelo de um para até cinco anos. Essa é uma forma de passar credibilidade e confiança no produto e manter por mais tempo, o relacionamento com os clientes através da manutenção prevista para os seus automóveis.

Neste cenário desafiador e diante de um novo perfil de consumidores cada vez mais informados, exigentes e menos fiéis, a intenção deste estudo trás como problema de pesquisa, o seguinte questionamento: Qual a eficácia do Marketing de relacionamento para manter fidelizados os clientes da concessionária LagoaSul Toyota em Pelotas?

Aliada a esta questão elencou-se como objetivo geral analisar as ações de Marketing de relacionamento sob o ponto de vista da eficácia do índice de vendas de veículos.

Na intenção de operacionalizar este processo de pesquisa definiu-se os seguintes objetivos específicos: identificar os métodos utilizados pelo departamento comercial da empresa Lagoa Sul Toyota com o intuito de fidelizar seus clientes; conhecer o índice de satisfação do cliente a partir de dados coletados e registrados pela concessionária Lagoa Sul Toyota; identificar o índice de vendas de veículos em relação à manutenção e fidelização dos clientes.

Metodologicamente o presente estudo decorre de um levantamento descritivo-exploratório que utilizou como instrumento de pesquisa a entrevista semiestruturada e o estudo de caso, analisando-as de forma qualitativa e quantitativa.

Para da conta da intenção de estudo o presente artigo está estruturado, teoricamente fundamentalmente, nos princípios do Marketing de Relacionamento, sobretudo a partir das teorias de Mckenna (1997). Nesse sentido, a base teórica vem auxiliar na análise dos processos em estudo, tratando de ferramentas e estratégias, as quais podem incorrer em diferencial das empresas perante seus concorrentes. Diferencial este que está associado à ideia de promover e fidelizar seus clientes em atenção ao cenário de mercado extremamente competitivo com o qual convivemos.

2 DESENVOLVIMENTO

O Marketing de Relacionamento é tratado neste estudo como fomentador das vendas e, aqui, é teorizado desde sua evolução até um conceito possível. Vale considerar, assim, que as empresas e indústrias tinham historicamente, foco na produção e venda de seus produtos de modo a adaptá-los aos seus clientes. Nos dias atuais, o Marketing além desta função, assume o papel de integrador entre o cliente e o produto vindo a desenvolver um processo sistemático que dará firmeza à relação. (Mckenna, 1997)

2.1 Marketing de relacionamento como fomentador das vendas: considerações iniciais acerca do tema

O conceito de Marketing de relacionamento é relativamente novo na Administração. Seu surgimento deu-se a partir da década de 1990 e, em função disso, os conceitos referentes ao Marketing de relacionamento ainda não são muito conhecidos.

Inicialmente, o Marketing de relacionamento dizia respeito apenas ao desenvolvimento de relações entre as empresas, o chamado Marketing *be to be*, ou marketing *business to business*. Acredita-se, porém, que a percepção original sobre o conceito de Marketing de relacionamento não faz sentido de acordo com o que nos apresenta Kotler (1998, p.619):

Marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua independente de serem pessoas físicas ou jurídicas. O que vale aqui é o retorno que esse cliente dá a empresa.

Conhecendo melhor o cliente, é possível estabelecer uma relação personalizada um a um e proporcionar um Marketing individualizado, o qual gera uma conveniência para o cliente, pois a empresa já conhece os seus desejos, necessidades e preferências. Toda a atenção e confiabilidade estabelecida num bom relacionamento poderão gerar uma incerteza caso ele opte pela concorrência, o que acarretará um custo de mudança e um tempo para que a mesma credibilidade se estabeleça entre consumidor e mercado.

Já, para Bretzke (2012, p.01).

Marketing de relacionamento é uma filosofia de administração empresarial que se baseia na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável.

Percebe-se através da citação anterior, que o Marketing de Relacionamento pode ser interpretado como um mediador que promove ferramentas facilitadoras relacionais impulsionando melhorias na forma de comunicação e interação entre cliente, empresa e mercado, obtendo por fim, melhores resultados para ambos.

Na concepção de Mckenna (1997) as empresas e indústrias focavam na produção e vendas dos seus produtos de modo a adaptá-lo aos consumidores. Hoje o Marketing não é uma função, é uma forma de desenvolver relações, de formar novos mercados, novas oportunidades. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de integração que dará firmeza à relação. Dessa forma, o vendedor, no sentido tradicional do termo, aquele que empurra o produto para o consumidor está morto. Em seu lugar surge o facilitador, o agente capaz de criar uma relação com o consumidor baseada na confiança e ganhos mútuos ao longo do tempo.

Na visão de Longo e Tavares (2009, p.44)

No relacionamento com o consumidor, em última análise, o Marketing prossegue com seu objetivo de convencimento, buscando a atenção, despertando o interesse, criando o desejo e provocando a ação de compra, preferência ou adoção de determinada marca, produto ou serviço.

Na mesma perspectiva dos autores acima é possível perceber em Mckenna (1997) que há várias décadas, empresas direcionadas às vendas, concentrando todas as suas forças na modificação da mentalidade do cliente, de modo a moldá-lo ao produto – praticando a escola de marketing do qualquer cor, desde que seja preto¹.

Por conta do exposto, o Marketing de relacionamento vem sendo uma das estratégias das empresas para enfrentar a concorrência, o que alinha-se com o foco deste estudo. Diante deste cenário de mercado, pode-se dizer que uma dos elementos que vem se desenvolvendo, interferindo e contribuindo para esta alteração de concepção mercadológica está a evolução da tecnologia.

Logo, com a evolução da tecnologia e o aumento da competitividade, várias empresas mudaram seu enfoque e começaram a se voltar para o cliente. É o que se constata quando essas mesmas empresas expressaram uma nova disposição em modificar seu produto de modo

¹ Nos seus primórdios, o Marketing atuava com o intuito de persuadir o sentimento do cliente com relação ao produto oferecido, desconsiderando sua vontade e necessidade. As ações eram concentradas somente nos produtos.

a atender às exigências dos clientes – “praticando a escola de Marketing do diga que cor prefere”. (Mkcenna, 1997, p.03).

Na década de 90, as empresas bem-sucedidas se voltaram para o mercado, modificando suas estratégias e seus produtos às estratégias dos clientes. Esses, por sua vez se mostraram cada vez mais atualizados e exigentes num mercado onde a informação gira com muita complexidade, isto é, em segundos e em todos os lugares. Essas empresas praticaram a escola do Marketing do vamos descobrir se e como as cores são importantes para seu objetivo final. O Marketing é orientado à criação, e não ao controle de um mercado. Considera-se como o momento onde as pesquisas e os estudos das estratégias receberam mais atenção e prioridade nos detalhes por parte das organizações, pois o fator principal era saber qual a percepção dos clientes em relação às ações de Marketing utilizada. Era o momento da integração do cliente dentro das empresas.

Atualmente é possível perceber que o Marketing está baseado na educação desenvolvimentalista, no aperfeiçoamento incremental, e no processo contínuo, e não em simples táticas para conquistar fatia de mercado, ou em eventos únicos. Com o mundo globalizado os produtos e sua qualidade não são mais o fator decisivo para o consumidor. Mas sim a maneira de fazer as mesmas coisas de forma diferente atento para a interação e a sensibilidade dos clientes. . Vale ressaltar que essa idéia está na via da intenção de análise proposta neste artigo, assim como sinalizado anteriormente.

Então, torna-se importante considerar que estamos vivendo uma época de escolhas explosivas e mudanças imprevisíveis, onde o Marketing – o novo Marketing com a interação dos clientes – é a solução. Com tantas ofertas de produtos e serviços, abre-se um leque de opções para os consumidores, e faz com que as empresas passem a enfrentar o fim de sua fidelidade. Para combater essa ameaça, elas podem aumentar seu pessoal de vendas e de Marketing, lançando recursos caros no mercado como uma forma de manter seus clientes. Porém, a solução real obviamente não é mais Marketing, e sim o melhor Marketing. E isso significa um Marketing que encontra um modo de integrar o cliente à empresa, como forma de criar, inovar e manter-se vivo neste cenário competitivo entre as organizações.

Evidencia-se, assim, o princípio do que se pode considerar Marketing de relacionamento.

As relações são a chave, a base da escolha do cliente e da adaptação da empresa. Afinal, o que é uma marca bem-sucedida senão uma relação especial? E quem melhor do que

o pessoal de Marketing de uma organização para criar, manter e interpretar a relação entre ela, seus fornecedores e clientes? Por isso, à medida que o enfoque sobre as empresas mudou – do controle de custo ao serviço ao cliente, passando pela concorrência entre produtos – o centro de gravidade da empresa passou das finanças para a engenharia – e, hoje, para o Marketing. Nos dias atuais, o Marketing fará mais do que vender, definirá como a empresa faz negócios.

Hoje, o Marketing de relacionamento não é uma função específica. É uma forma de fazer negócios. Ele não é uma nova campanha de publicidade ou a promoção desse mês. Tem que ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos na equipe, das recepcionistas à diretoria, do operário ao executivo. Sua tarefa não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem da empresa. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação.

Diante de tudo que foi tratado até aqui, torna-se relevante considerar que o trabalho final do novo Marketing de relacionamento é servir às verdadeiras necessidades do cliente e comunicar o conteúdo, a essência da empresa – “Na contramão desse entendimento estão os lançamentos, todo o tipo de maquiagens ou artifícios que costumavam caracterizar as mudanças anuais nos modelos de automóveis.” E já que o Marketing da forma como foi tratado neste tópico, é uma expressão do caráter da empresa, passa necessariamente a constituir-se uma responsabilidade entre todos os envolvidos nos processos da organização (Mckenna, 1997 p.07).

2.2 A importância dos *feedbacks* no marketing de relacionamento para manter e ganhar mercado

Diante do que apresenta este tópico², entende-se importante propor ao leitor a reflexão sobre formas de como se manter e ganhar mercado. Neste sentido, para instigar, sugere-se pensar no seguinte: Você confia na qualidade do produto ou serviço que você vende?; Você conhece todos os benefícios que seu produto ou serviço leva ao seu consumidor?; Seus consultores de vendas estão bem treinados para atender todas as necessidades dos seus

² A introdução deste tópico foi inspirada na leitura do texto Pós-Vendas (01/07/2008) – Coragem, você consegue, do autor Marco Antonio Moreira, Consultor de Marketing e Vendas. Disponível em www.signcomputer.com.br/artigo_posvenda.html Acesso em 22/09/2012

clientes?; Eles fazem apenas vendas ou identificam necessidades?; Eles sabem ouvir?; Você colhe *feedback* dos seus consumidores a respeito dos produtos e serviços que comercializa?.

Se você não conseguir responder a todas as questões, significa que a sua empresa ainda não adequou o Marketing de relacionamento e poderá estar deixando de fazer negócios e aumentar sua participação no mercado.

Aliado à perspectiva do autor citado está de Mckenna (1997) quando considera que as empresas geralmente cometem dois tipos de erros: algumas se deixam envolver pelo entusiasmo e impulso de fazer inovações e principalmente novas criações, esquecem que a organização vive de um faturamento no mínimo sustentável para continuar atuando no mercado; outras se deixam absorver pela competição de vender, vender e mais vender, muitas vezes com falta de ética sem satisfazer a real necessidade do cliente, simplesmente para aumentar sua participação no mercado de uma determinada linha de produtos ou serviços.

Mckenna ressalta que as duas abordagens podem ser fatais para um negócio se não pensarem no cliente a longo prazo. Neste sentido, o problema da primeira é que leva a um foco interno. As empresas podem se fixar tanto em programa de P&D (pesquisa e desenvolvimento) que no qual esquecem do cliente, do mercado e da concorrência. Por isso acabam ganhando reconhecimento como pioneiras em neste tipo de programa, mas falta-lhes o recurso mais importante que é o de manter seu desempenho e, às vezes, sua independência comenta Mckenna.

O problema da segunda abordagem é que leva a uma mentalidade de fatia de mercado, ou seja, o que ocorre é que se gera um grande volume de vendas com pequena margem de lucro, guerra de preços entre as empresas no sentido de vender a qualquer custo. Sendo assim, é possível considerar que se instala uma forma de operação negativa entre os envolvidos nos contextos. Esse tipo de mentalidade leva uma empresa a pensar em seus clientes como pontos de participação e a usar truques e promoções para aumentar a sua tal fatia. Isso leva a organização a buscar crescimentos incrementais, às vezes insignificantes, a partir de produtos existentes ou a gastar descomedidamente no lançamento de um novo produto em um mercado dominado pela concorrência. Transformar o Marketing em uma batalha dispendioso por migalhas, não em um esforço inteligente para abocanhar todo o mercado.

Diante dessa realidade, pode-se considerar que transformar o Marketing é ganhar o mercado e não apenas fazer ou vender produtos. Um Marketing inteligente compreende definir que mercado é o seu através da troca de informações e interação com o seu

consumidor, o que está na via do que vem a ser *feedback* na perspectiva deste artigo, sobretudo neste tópico em específico. Isto significa pensar as empresa, suas tecnologias e seus produtos de forma diferente, começando pela definição de onde pode estar sua liderança. Neste sentido, vale pontuar que no Marketing normalmente, a liderança leva ao ganho de mercado.

O grande volume de informações disponíveis por todos os lados torna-se um grande aliado dos clientes e também as organizações. Assim como os clientes se tornaram mais conscientes, as empresas começaram a dedicar atenção aos *feedbacks* dos seus consumidores com o intuito de melhorar seus processos a ponto de satisfazê-lo por completo.

Para Mckenna (1997 p.15), “o novo Marketing representa a passagem do monólogo ao diálogo”. Esse era o elemento que faltava ao antigo Marketing, ou seja, a comunicação, o ciclo de *feedbacks*, conectando a empresa com o cliente, é fundamental à definição da operação de uma organização realmente orientada para o mercado, adaptando-se de forma apropriada, às necessidades dos clientes e as suas constantes mudanças de comportamento.

Sendo assim, a comunicação é um diálogo, que quando eficaz, as duas partes ganham. No novo Marketing, comunicar-se com os clientes compreende tanto ouvir quanto falar. É através do diálogo que as relações são construídas e os produtos são concebidos, adaptados e aceitos.

Essa passagem do monólogo para o diálogo representa uma mudança que é realizada através do Marketing baseado na experiência, onde as empresas criam oportunidades para que clientes atuais e futuros experimentem seus produtos e opinem sobre eles. Essa ação estratégica permite que uma empresa trabalhe junto com o cliente e busque valores para alterar e inovar um produto assim que houver essa necessidade. Ressalta-se que esta perspectiva assume papel importante para o fim da análise deste dos dados coletados no processo investigativo deste trabalho.

Em Rust, Zeithaml e Lemon (2000) encontra-se que, o valor percebido pelo cliente é a principal sustentação dos relacionamentos entre uma empresa e seus clientes, por ter a função de representar aquilo que ele entende, em uma determinada situação, como fundamental para iniciar e manter um relacionamento de longa data como um fornecedor determinado no decorrer de sua permanência comprador ou consumidor. O valor percebido pelo cliente é a diferença entre a avaliação que o consumidor de grande potencial faz de todos os benefícios

econômicos, funcionais, psicológicos que eles esperam de um determinado produto ou serviço, consideram os autores.

O objetivo é o Marketing adaptativo, que enfatiza a sensibilidade, flexibilidade e a elasticidade. A sensibilidade vem quando na empresa há existência de leitura do ambiente, do cenário, dos grupos de usuários que oferecem *feedbacks*, as pesquisas que oferecem dados sobre as escolhas dos consumidores em tempo real. A flexibilidade vem da criação de uma estrutura organizacional e estilo operacional que permitem aproveitar as novas oportunidades oferecidas pelos *feedbacks* dos consumidores. A elasticidade vem de se aprender com os erros – o Marketing que escuta e responde – o Marketing que cria relacionamentos duradouros.

Para sobreviver em mercados dinâmicos, às empresas precisam estabelecer estratégias que resistam às mudanças turbulentas levando-as a construir alicerces fortes que não sejam derrubados pelas frequentes tempestades que atormentam as organizações. E isso não será feito concentrando-se em promoções e anúncios, por exemplo. Ao contrário, elas precisam conhecer minuciosamente a estrutura do mercado em que está inserido. Por isso, precisam desenvolver relações com outras empresas, fornecedores, distribuidores, e principalmente seus clientes. Essas relações são mais importantes do que preços baixos, promoções instantâneas, ou até tecnologia avançada. Nesses relacionamentos, o ciclo de *feedbacks* é essencial. As mudanças no ambiente de mercado podem alterar rapidamente preços e tecnologias, mas boas relações podem durar a vida toda (Mckenna, 1997).

A Toyota, por exemplo, é colecionadora de prêmios de excelência produtiva no setor automobilístico³. Seus carros são objeto de desejo de milhares de consumidores em todo o mundo. Não por acaso, a Toyota tem um alto índice de fidelização de clientes. Seu modelo de gestão criado nos anos 50 pelo engenheiro Taiichi Ohno, tornou-se referência no mercado. A Metodologia Toyota prevê uma relação excelente com seus fornecedores e com isso permitiu que fizesse e desenvolvesse carros pela metade do tempo, metade dos custos e em metade de espaço. E, obviamente sem comprometer a qualidade, o que se opõe radicalmente ao sistema de produção convencional inventado pelas gigantes do setor automotivo americano. Toda essa filosofia ganhou até definição acadêmica: Toyotismo. Na linha de montagem, a qualidade não é medida por amostragem de produtos acabados, mas feita peça por peça, processo por processo. Dessa forma, na época, a empresa ousou lançar no mercado veículos com três anos

³ Disponível em http://www.terra.com.br/istoedinheiro-temp/499/negocios/toyota_como_eselho.htm acesso em 16/09/2012

de garantia como prova de sua qualidade e credibilidade tendo o intuito de fortalecer, cada vez mais, o relacionamento duradouro com seus clientes mesmo em época de crise mundial.

2.3 Ações estratégicas de relacionamento em busca de valor agregado à marca

As empresas podem pensar e fortalecer as relações com o cliente como estratégia de mantê-lo fiel a organização agregando valor na sua marca. Este tem se mostrado um dos principais desafios dos dias atuais. Neste sentido,

Mckenna (1997, p. 105) considera que:

O Marketing de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção. No mundo de hoje, o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente.

Sob este foco pode-se dizer que é mais fácil manter o cliente através de ações de relacionamento do que captar outros, porque a relação com o cliente deverá ser perpetuada, cuidada e venerada. Alinhada a esse pensamento está o caso Toyota Motors Corporation, sediada nos Estados Unidos, apresentado por Bryan Bergsteinsson (2007), ex-vice presidente do grupo.

Conforme entrevista com Bergsteinsson⁴, grande referência de relacionamentos bem sucedidos e produtos de qualidade é a organização em que atuou por 36 anos, apoiada na filosofia da Toyota Motors Corporation. A empresa é uma colecionadora de prêmios de excelência produtiva com um alto índice de fidelização de clientes na marca em todo o mundo. Seu modelo de gestão criado nos anos 50 pelo engenheiro Taichi Ohno, tornou-se um padrão Toyota o qual opõe radicalmente ao sistema de produção convencional inventado pelas gigantes do setor automotivo americano, ganhando até definição acadêmica, o Toyotismo.

Todo esse sucesso se deu devido à cultura da marca Toyota que pode ser conhecida através dos princípios denominados Toyota Way, o Método Toyota. Ela se baseia em dois pilares que são Respeito pelas pessoas e Melhoria contínua. Destes dois pilares o mais importante é aquele que representa a base da cultura da Toyota, ou seja, o pilar do respeito.

⁴ Disponível em www.gallup.com.br. Acesso em 16/09/2012.

A Toyota lida com seu negócio com a perspectiva de atender às reais necessidades da sociedade fornecendo produtos de qualidade superior com foco obstinado nos seus clientes. Todavia, as empresas precisam ser sensíveis aos seus stakeholder, ou seja, seus funcionários, parceiros e a comunidade em que estão inseridas. Para a montadora japonesa, as empresas que cuidarem dos seus clientes, firmarão suas marcas no mercado e os resultados irão surgir ao longo do tempo. Para isso é preciso estreitar o relacionamento seus clientes e manter sempre o foco de cliente em primeiro lugar.

O sinal de uma grande marca é o grau de fidelização ou preferência que evoca no público. Em outras palavras, a marca terá maior valor na medida em que os compradores oferecem maior lealdade, tem consciência do seu nome e de sua qualidade, podendo tornar-se um ativo valioso sob o aspecto financeiro.

De acordo com Kotler (2000) a decisão do cliente de permanecer fiel ou rejeitar a marca, é a soma de muitos pequenos encontros com a empresa. E para que todos esses pequenos encontros resultem em fidelidade do cliente, as organizações terão que criar experiências positivas de marca para o cliente.

Dias (2003) define que se tornam clientes fiéis à marca, principalmente pelo relacionamento constante, diferenciado e personalizado por meio de um conjunto de ações, comunicação e entrega de benefícios, estruturado sob égide de um conceito que concatena, sistematiza e regulamenta o relacionamento (processo de entrega de valor) entre empresa e seus clientes. Os programas de fidelização justificam-se pelo impacto que causam na percepção dos clientes em relação à marca, contribuindo para aumentar o valor dela, aumentar as vendas e reduzir custos de comunicação.

Fidelidade corresponde ao grau em que os clientes estão pré-dispostos a permanecer com sua empresa e a resistir às ofertas da concorrência.

Para Kotler (2003, p.73),

A fidelidade à marca se reflete aproximadamente a taxa de retenção dos clientes. [...], contudo, taxas de retenção elevadas podem significar outras coisas além de fidelidade a marca. Alguns clientes não vão embora por inércia ou indiferença e, não raro, por serem reféns de contrato de longo prazo.

Ainda que o objetivo da empresa seja desenvolver clientes fiéis a sua marca, a fidelidade nunca é tão forte a ponto de o cliente resistir ao apelo de um concorrente que ofereça proposição de valor mais convincente, abrangendo tudo que já tem mais alguma coisa.

A verdade é que embora as marcas possam continuar sendo tão importantes para os consumidores, para a administração de marcas pode estar mais difícil do que nunca, pois os clientes atuais são bem mais informados e podem facilmente comparar várias ofertas de produtos semelhantes.

2.4 Cenário de estudo: Lagoasul Toyota Pelotas

A Figura 1 mostra o Layout externo da empresa Toyota na cidade de Pelotas.



Figura 1 - Layout externo, Fonte: Lagoasul Veículos Ltda.

A empresa que se constitui cenário de estudo, foi fundada em outubro de 1998, com a denominação social Lagoasul Veículos Ltda. – Concessionária Toyota, tendo como objetivo o comércio e representação de veículos automotores, peças, acessórios, oficina mecânica, lubrificantes e demais artigos.

A Lagoasul juntamente com as empresas SavarSul S/A. e SavarSud veículos Ltda. – todas situadas na cidade de Pelotas – fazem parte do grupo Savar participações Ltda. e P. Toniolo participações Ltda. no qual são acionistas.

Desde a sua fundação até o ano de 2006, com 18 colaboradores, a empresa Lagoasul instalou-se na Zona Norte de Pelotas, apresentando em seu portfólio de produtos os modelos Toyota Corolla e Toyota Hilux, além de serviços e peças de reposição.

Hoje a empresa dispõe também das versões Land Cruise Prado, Rav 4, SW4, Toyota Camry, e o mais recente, como lançamento, o modelo Etios.

No intuito de melhor atender a demanda de mercado, passou por uma reestruturação física e organizacional. Encontra-se hoje em modernas instalações situada na Av. Fernando Osório, com uma área construída de 1.175 metros quadrados numa área total de 3.758 metros (FIGURA 1) obedecendo todas as exigências do padrão Toyota para distribuidores, a considerar, sobretudo, o layout interno para exposição de produtos (Figura 2).



Figura 2 – Showroom, Fonte: LagoaSul Veículos Ltda.

Atualmente o quadro de colaboradores conta com 33 profissionais, um organograma bem definido nos seus respectivos processos e colaboradores devidamente treinados pela fábrica com o intuito de melhor atender seus clientes.

A região abrangida pela revenda tem cerca de 30 municípios com limites nas cidades de Camaquã, Chuí, Livramento e Piratini, e uma população de mais 1,2 milhões de pessoas, Suas principais atividades são a agricultura, pecuária, varejo, serviço e educação.

Há 14 anos atuando em Pelotas e Região Sul, a LagoaSul intensifica seus trabalhos com foco no seu público alvo. Tem como perfil de cliente, homens e mulheres com idade entre 40 e 60 anos, empresários, produtores rurais e agropecuaristas, profissionais liberais e funcionários públicos, segundo informações contidas no site da empresa.

Atenta à sua política ambiental, a concessionária assume-se como empresa socialmente responsável e compromete-se a controlar os aspectos ambientais de suas atividades. Vem sendo recertificada desde 2010 com o Programa de Qualidade em Meio

Ambiente, concedida pela NBR-ISO 14001, sendo a primeira Concessionária da Região Sul a obter esse certificado.

Com a grande crescente do mercado automobilístico no Brasil, novas oportunidades surgiram para o grupo. Uma nova revenda foi adaptada aos padrões Toyota em um prédio no centro de Porto Alegre, e sua inauguração ocorreu em dezembro de 2012 com a razão social, Savarauto Veículos Ltda.

Com a criação da Savarauto Toyota, a empresa LagoaSul mudou sua razão social e em março de 2013, tornou-se Savarauto Pelotas, filial da concessionária sediada em Porto Alegre.

Baseado nos processos e padrões estabelecidos pela Toyota do Brasil serão analisados a eficácia dos processos do Marketing de relacionamento com os consumidores finais da concessionária LagoaSul Toyota, os quais serão apresentados no tópico que trata especificamente do método desse trabalho.

Retomando a temática no sentido de situar o leitor, faz-se necessário reforçar a problematização proposta de identificar as ações de Marketing de Relacionamento que a empresa LagoaSul Toyota utiliza para atrair e fidelizar os clientes. Movimento que se justifica pela grande concorrência no mercado nacional ocasionando um cenário com grandes marcas apresentando um portfólio de produtos inovadores, os quais vêm despertando o desejo de compra dos consumidores que buscam tecnologia e design sofisticados.

2.5 Análise dos dados

A partir dos levantamentos realizados através da pesquisa, foi possível perceber que dentre as estratégias utilizadas pela empresa, destaca-se a manutenção da carteira de clientes, enviando mensagens nas datas comemorativas de aniversário, Natal, Ano Novo entre outras. Porém, estas ações são realizadas somente por telefone e correspondência eletrônica (e-mail), sendo que o foco da empresa volta-se a avisos de manutenção e revisões dos veículos e promoções. Neste sentido, pode-se entender que a empresa utiliza o sistema de pós venda e não as ferramentas do Marketing de relacionamento em sua totalidade, do modo como é fundamentado teóricamente este artigo.

Neste sentido, vale retomar o que ensina Paixão (2009) diz que empresas precisam pensar meios de conhecer profundamente o consumidor de seus produtos ou serviços a fim de entender suas necessidades e desenvolver diferenciais que criem valores de acordo com a percepção do mesmo. A entrega de valor por meio da inovação garante a sobrevivência empresarial, ou seja: "Quanto mais nos dão, mais queremos. As instituições que estão orientadas para o mercado conhecem profundamente seus mercados-alvo e buscam os elementos a que os clientes dão mais valor" (PAIXÃO, 2009, p. 59). É assim que se ampara a inovação de produtos e serviços com a finalidade de conquistar e manter clientes, entrar em novos mercados ou aumentar sua participação naqueles em que já atuam.

Miranda (2007) ressalta que posteriormente, a satisfação surge como a determinante chave da fidelização, essencialmente, porque pesquisas anteriores demonstraram que os clientes satisfeitos possuem todas as tendências de um cliente fiel. A satisfação é construída por vários elementos, dos quais se destaca a qualidade do serviço prestado. A qualidade resulta da capacidade da empresa em prestar um serviço que vá ao encontro ou exceda as expectativas do cliente o que vem a destacar a importância de se dominar as ferramentas e potencialidades do Marketing de relacionamento.

A empresa também utiliza dados para definir os indicadores de satisfação que são coletados após a compra de veículos. Os clientes recebem ligações em um primeiro momento da concessionária e nos dias seguintes do SAC da Toyota, o que vem a configurar mais uma vez o sistema pós-venda.

O autor citado anteriormente defende que a satisfação do cliente continua a ser um objetivo digno de perseguição pela comunidade de Marketing. Um cliente satisfeito está convencido de que a aquisição de determinado serviço foi um bom negócio, o que facilita a hipótese de uma relação de continuidade entre o cliente e a empresa. Esta fidelização leva a obtenção de uma posição competitiva no mercado e a possibilidade de um lucro superior. A satisfação do cliente é definida como a avaliação total da performance baseada em todas as experiências (positivas e negativas) anteriores com a empresa.

Assim, o que mais satisfaz os clientes em relação a um produto/serviço é a percepção da qualidade. As percepções dos clientes, independentemente de serem ou não subjetivas, são a realidade do mercado com o qual a empresa deve lidar. Em virtude de a qualidade estar relacionada com aquilo que os clientes esperam de um produto/serviço, é necessário saber como as expectativas são formadas. As expectativas de qualquer produto ou serviço específico são estabelecidas durante o tempo de experiência. Elementos como a cultura, a publicidade, as vendas, a publicidade passa-palavra e as atividades de pós-marketing da empresa ajudam a moldá-las (MIRANDA, 2007, PG. 53).

Os indicadores de satisfação são mensurados a partir da aplicação de uma pesquisa de satisfação (enviada por e-mail, diretamente da fábrica da Toyota) realizada dias após a compra, contemplando requisitos no que diz respeito à atendimento de todos os setores que o cliente utiliza e quanto as funcionalidades do veículo adquirido.

De acordo com Paixão (2009) a satisfação é algo que está ligado à qualidade do produto que se oferece e/ou do serviço que se presta. E só quem percebe qualidade é quem consome o produto ou serviço. Em outras palavras, não adianta uma empresa ter produtos ou serviços com excelente qualidade do ponto de vista técnico, se, ao serem oferecidos ao mercado, o público-alvo não perceber essa qualidade. Da mesma forma, não adianta desenvolver produtos e serviços com base apenas na sensibilidade de seus criadores. Mesmo podendo dar certo em algumas situações, na maioria delas essa regra não funciona. Para satisfazer necessidades, anseios e expectativas de clientes, a primeira condição é que se conheçam essas necessidades, anseios e expectativas. Só haverá satisfação do cliente se ele perceber que a empresa empenhou-se de fato em descobrir o que ele necessitava e desenvolveu para ele o produto ou serviço adequado.

Um cuidado importante que deve ser tomado é quanto à percepção do cliente com relação à empresa, se o(s) produto(s) que ela oferece não satisfazem as suas necessidades ou, mesmo, quando, ao oferecer um serviço, ela não o faz de modo adequado.

Segundo o IPL (Índice de Promotores Líquidos – pesquisa de satisfação) do ano de 2012, 90,13% recomendariam a empresa, o que revela que apesar de não ter um setor específico e nem um profissional especialista da área para desenvolver as ações de Marketing de relacionamento os colaboradores conseguem nortear suas ações pelos dados coletados pela pesquisa de satisfação enviada pela fábrica Toyota.

Este artigo preocupou-se em abarcar todas as possíveis estratégias utilizadas pela empresa e procurou entender seu posicionamento frente ao mercado. Desta forma, questionou-se a gestão da empresa em relação a forma em que as estratégias de marketing de relacionamento eram elaboradas. Neste sentido, o gerente relatou que anteriormente as estratégias eram definidas por uma Agência de Publicidade de Pelotas. A partir de alterações no contrato social determinou-se que elas seriam unificadas por uma agência de Porto Alegre. Informação preocupante, pois revela que o gestor bem como a administração nacional desconsidera ou não dá a devida importância para as características regionais e locais de

mercado. Inviabilizando a atuação específica, diferenciada e personalizada da empresa para satisfazer as necessidades e superar as expectativas de clientes potenciais.

Dantas (2001) uma característica peculiar das organizações voltadas para o cliente é que elas proporcionam uma alta qualidade do produto ou serviço, prevendo a futura fidelização não de acordo com definições por elas próprias desenvolvidas, mas conforme o cliente define a partir de suas necessidades, desejos e expectativas.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É Possível perceber na realização deste estudo, que o Marketing de Relacionamento da LagoaSul (Savarauto) está muito vinculado a ações de pós-venda que medem o índice de satisfação com o atendimento, processos de entrega e com o produto em si. Para além disso, foram identificadas ações de Marketing direto isoladas através de e-mails e ligações telefônicas em datas comemorativas, também mala direta com o intuito de alertar os clientes sobre as revisões periódicas e procedimentos de garantia. Marketing de relacionamento conforme é apresentado neste estudo trata de ações estratégicas voltadas para a interação e personalização do atendimento com o intuito de criar, encantar e fidelizar relacionamentos entre cliente e empresa. Essa interação quando bem sucedida, proporciona firmeza a relação e possibilita as organizações colherem importantes informações através dos *feedbacks* que servem como ferramenta de Marketing para formulação de ações estratégicas direcionadas. Dessa forma, fica evidente a possibilidade de formar novas oportunidades, atingir novos mercados e fazer do Marketing de relacionamento, uma forma mais eficaz de fazer negócios.

Um ponto muito positivo para a empresa refere-se ao índice de satisfação obtido por pesquisa direta do SAC Toyota através do IPL (Índice de Promotores Líquidos – pesquisa de satisfação), que revela 90,13% de aceitação com relação aos produtos e atendimento prestado pela empresa. Percebe-se que mesmo sem um departamento ou profissional especializado em pesquisa de satisfação, a LagoaSul/Savarauto é uma concessionária muito bem conceituada pelos seus clientes e com isso, mostra a oportunidade de aperfeiçoamento do Marketing de Relacionamento com o intuito de expandir suas ações na intenção de criar e captar clientes *prospects*

Foi possível perceber também, através dos indicativos da entrevista concedida pelo Gerente Comercial, que o percentual positivo de crescimento no último ano, aconteceu pela grande disponibilidade de crédito, pelo incentivo do governo federal com a redução do IPI,

onde fomentou as vendas de todas as marcas em todo território nacional. Outro fator importante relativo ao aumento nas vendas foi à contratação de novos consultores com suas carteiras de clientes, mas não especificamente por ações de Marketing de Relacionamento.

Acredita-se, que os clientes atendidos pela LagoaSul e os consumidores potenciais que Pelotas e região oferecem, não são bem explorados e tampouco são criadas ações de Marketing que possibilitem relacionarem-se com esse público que tem se mostrado cada vez mais exigente, informado e atento ao que as organizações propiciam a título de interação efetiva entre ambos. Ou seja, não se constata interesse efetivo em desvendar as reais necessidades e desejos dos consumidores nem tão pouco superar suas expectativas em relação à empresa e ao produto.

Em função do exposto, considera-se a necessidade da criação de departamento de Marketing e que uma vez inserido no contexto da região e do mercado local, venha a promover ações estratégicas com o intuito de realizar um relacionamento eficaz proporcionando ganhos mútuos entre empresa, seus clientes e clientes prospects, assim denominados os clientes com possibilidades de compra.

O referencial constituído para o fim de elaboração deste artigo contribuiu para a percepção de que não basta nos dias atuais, basear-se apenas na credibilidade e confiança da marca em estudo, acreditando serem estes fatores suficientes para alavancar vendas. É preciso fazer mais do que simplesmente limitar-se a mostrar o carro em si, deixando por conta do cliente a escolha de efetivar a compra ou não do veículo.

Fica evidente que o Marketing de Relacionamento abrange muito mais do que manter clientes de uma marca. Ele baseia-se na construção e na utilização de ferramentas facilitadoras da comunicação, isto é, por meio desta ferramenta estratégica determina-se a melhor linguagem a ser usada para cada público desde um estudo do seu perfil do público de interesse.

Por fim, para que haja um relacionamento eficaz, é preciso que ambas as partes – empresa e cliente - compreendam a necessidade deste, a considerar os benefícios tangíveis, mensuráveis e duradouros que podem decorrer de um trabalho bem alinhado entre os atores do processo de venda.

REFERÊNCIAS

BORGES, Gustavo; **Entendendo o marketing**. Pelotas. Educat, 2006.

BRETZKE, Mirian. **Estratégias de Marketing de Relacionamento**. Disponível em http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos_descricao.asp?id_tb_artigo=12 - Acesso em 25 de ago. 2012.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Satisfação do cliente**: um confronto entre a teoria, o discurso e a prática. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

DIEHLI, Astor. Tatim, Denise. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2004.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003. (TCC Daiana Andrade – Fidelização do Cliente na marca Peugeot/Savarsud).

FIGUEIREDO, Nébia. **Método e Metodologia na pesquisa científica**. 2ª ed. São Paulo. Yendis, 2007.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª Ed; São Paulo; Atlas, 1998.

LONGO, Walter; TAVARES, Zé Luiz. **O marketing na Era do Nexó**: novos caminhos num mundo de múltiplas opções. – Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

MARCONI, Maria de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento. Estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. 20ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MIRANDA, Cláudia Maria da Cruz Soares. **Qualidade do Serviço e Satisfação do Cliente**: o caso Vodafone. Dissertação (Mestrado em Marketing) – Programa de Pós Graduação em Economia e Gestão. Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal, 2007.

PAIXÃO, Márcia Valéria. **Comportamento do Consumidor e Marketing de Relacionamento** Curitiba: IBPEX, 2009.

RUST, R.T.; Zeithaml, V. A.; LEMOM, K.N. Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy. New York: The Free press, 2000. (**Artigo Simpoi 2010 Pós Vendas: A Prática de uma concessionária de Veículos**). Eduardo Luis Casarotto (e-casarotto@uol.com.br) Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul.

BRYAN, Bergsteinsson. **Uma entrevista do GMJ com, ex-vice-presidente do grupo,** University of Toyota, Toyota Motor Sales, EUA. Entrevistado por Jennifer Robison. Disponível em www.gallup.com.br. Acesso em 16/09/2012.