

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

DÉBORA BERNARDES DE SOUZA LEGASPE

***MARKETING* DE RELACIONAMENTO:
UM ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO DE REPOSIÇÃO PARA AUTOPEÇAS**

**PIRACICABA
2016**

DÉBORA BERNARDES DE SOUZA LEGASPE

MARKETING DE RELACIONAMENTO:
UM ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO DE REPOSIÇÃO PARA AUTOPEÇAS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), como parte dos requisitos para obtenção do título de mestra.

Campo de conhecimento: Marketing e Inteligência de Mercado.

Orientadora: Profa. Dra. Rosana Borges Zaccaria

PIRACICABA/SP
2016

DÉBORA BERNARDES DE SOUZA LEGASPE

**MARKETING DE RELACIONAMENTO:
UM ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO DE REPOSIÇÃO PARA AUTOPEÇAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), como parte dos requisitos para obtenção do título de mestra.

Campo de conhecimento: Marketing

Data de aprovação da Defesa:

/ /

Banca examinadora:

Profa. Dra. Rosana Borges Zaccaria
Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dr. Pedro Domingos Antonioli
Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dr. Hygino Canhadas Belli
Centro Universitário da Fundação de
Ensino Octavio Bastos - UNIFEOB

**PIRACICABA/SP
2016**

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Profa. Dra. Rosana Borges Zaccaria, pelas contribuições e orientações do decorrer da elaboração deste trabalho.

À amiga de Mestrado, Mariana Muniz, pela amizade, paciência e por ter me socorrido inúmeras vezes com ótimas ideias e sugestões.

À minha família, em especial à minha mãe Vera, por nunca ter perdido a fé em mim e sempre ter me apoiado.

Ao meu marido Guto Legaspe, pela paciência e por todos os finais de semana, férias e feriados, em que foi trocado pelos livros.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, em especial Enrison Ladeia, Wagner Mendes e Xande Hamoui, pela paciência e apoio durante os momentos conturbados e de desânimo.

E a Deus, por ter colocado todas essas pessoas maravilhosas na minha vida, pois sem elas não seria possível ter chegado até aqui.

Foi um período desafiador, mas com a ajuda de todos, tornou-se algo possível.

De coração, muito obrigada por tudo!

RESUMO

Este estudo teve como objetivo verificar importância do *Marketing* de relacionamento dentro dos canais de distribuição no setor de reposição de autopeças, especificamente o relacionamento entre fornecedor de componentes de motores e retíficas de motores da linha pesada. Para contextualizar, a indústria automobilística é responsável por 18,7% do PIB industrial, sendo USD 14,8 milhões o faturamento de autopeças, valores que demonstram a importância do setor para economia nacional. Durante a pesquisa foi identificado que as retíficas de motores de linha pesada, além de serem reconhecidas como *influenciadores na compra* dos componentes de motores que serão utilizados na reparação dos veículos, também podem apresentar papel *decisório* na compra desses componentes. Para tanto, tornou-se relevante verificar o comportamento do *Marketing* de relacionamento no processo de fidelização de retíficas de linha pesada no setor de *aftermarket* de autopeças e como as ferramentas do Mix de *Marketing* são reconhecidas por essas retíficas. Focou-se na análise do *Marketing* de relacionamento e como suas ferramentas podem auxiliar na busca pela retenção de clientes, valor percebido pelo cliente e vantagem competitiva. Em termos de metodologia, esta investigação fundamentou-se em pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso, por meio da amostragem de 13 retíficas da linha pesada da região de Campinas, Limeira e Piracicaba. A pesquisa identificou as retíficas como agentes formadores de opinião, a existência de potencial para intensificação do *Marketing* de relacionamento, bem como que o crescimento da parceria entre fornecedor e retíficas poderia ajudar no aprimoramento do Mix de *Marketing*, para agregar maior valor aos serviços e fortalecimento da marca, além de gerar vantagem competitiva e fidelização dos clientes.

Palavras Chave: Autopeças, *Aftermarket*, Fidelização, *Marketing* de Relacionamento e Reposição.

ABSTRACT

This study aimed to verify the importance of relationship marketing within the distribution channels in the aftermarket for auto parts, specifically the relationship between the supplier of engine components and garages of heavy duty engines. As briefing, the automobile industry is responsible for 18.7% of the industrial GDP, with USD 14.8 million of auto parts revenue, values that demonstrate the importance of the sector to the domestic economy. It was identified that heavy duty engine garages, besides being recognized as an influencer in the purchase of the engine components that will be applied used in vehicle repair, can also be considered as a decision maker in the purchase of these components. For the study, it was relevant to verify the relationship marketing behavior in the process of loyalty of heavy duty garages and how these garages recognize the Mix Marketing tools. It focused on relationship marketing analysis and how its tools can help in the pursuit of customer retention, customer perceived value and competitive advantage. In terms of methodology, this research was based on qualitative research, of the case study type, through the sampling of 13 rectifications of the heavy line of the region of Campinas, Limeira, and Piracicaba. The study identified that there is potential for: a. intensification of relationship marketing, b. Growth of the partnership between supplier and garages, improving the Marketing Mix c. Add value to both services and brand enhancement and d. Create a competitive advantage and increase customer loyalty.

Keywords: Autoparts, Aftermarket, customer loyalty, Relationship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Canal de distribuição de autopeças	13
Figura 2 -Fornecedor em estudo versus retífica (Cadeia de Distribuição autopeças)	13
Figura 3 - Cadeia de distribuição de autopeças e os canais de distribuição que serão estudados.....	27
Figura 4 - Resumo das opções estratégicas segundo modelo Delta.....	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução da distribuição da venda de autopeças para os canais OEM e IAM entre os anos de 2002 e 2012.....	26
Tabela 2 – Definições de <i>Marketing</i> de Relacionamento (MR), segundo autores.....	30
Tabela 3 - Definições para Endomarketing, de 1976 a 2015.....	34
Tabela 4 - Estudo CSI Brasil.....	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Linha de veículo x Tipo de combustível.....	16
Quadro 2 - Frota circulante em unidades.....	20
Quadro 3 - Distribuição da frota nos estados.....	21
Quadro 5 - Faturamento de autopeças por segmento, em bilhões.....	24
Quadro 6 - Quantidade de concessionárias e de oficinas mecânicas independentes.....	25
Quadro 7 - Evolução da distribuição da venda de autopeças, conforme canais de serviço entre os anos de 2002 e 2012.....	25

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 O Problema da Pesquisa.....	16
1.2 Objetivo Geral.....	17
1.3 Objetivos Específicos.....	17
1.4. Justificativa.....	17
2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DE AUTOPEÇAS.....	20
2.1 O Setor.....	20
2.2 Tendências do Setor de Autopeças.....	22
2.3 O <i>Aftermarket</i>	23
3. MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	28
3.1 CRM.....	31
3.2 <i>Endomarketing</i>	33
3.3 Pesquisa de Marketing.....	35
3.4 Tipos de Programas de Fidelização.....	36
3.4.1. Níveis de Fidelização (tipos)	36
3.4.2 Modelos de Programas de Fidelização.....	37
4. VANTAGEM COMPETITIVA E MARKETING DE RELACIONAMENTO	42
5. LEALDADE DE CLIENTES.....	47
5.1 Satisfação do Cliente.....	47
5.2 Lealdade de Clientes.....	49
6. VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE.....	52
7. METODOLOGIA.....	55
7.1 Tipologia.....	55
7.2 Etapas da Pesquisa.....	55
7.2.1 Roteiro de Perguntas	56
7.3 Procedimentos para Análise.....	58
8 CONTEXTO DO ESTUDO DE CASO.....	59
8.1 Análise de Resultados	60
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
9.1 Objetivos e Pergunta Problema.....	64
9.2 Principais Resultados.....	65
9.3 Futuros Estudos.....	66
REFERÊNCIAS.....	67
APÊNDICE A.....	75

INTRODUÇÃO

O mercado nacional de *aftermarket* para autopeças é marcado pela competitividade (composto por vários *players*) e pela complexidade na fidelização e lealdade dos clientes (REVISTA MERCADO AUTOMOTIVO, 2016).

Partindo-se desse cenário desafiador a pesquisa será baseada em um estudo de caso de um fornecedor de autopeças brasileiro (*player* da cadeia de distribuição autopeças) e o relacionamento entre fornecedor tema da pesquisa e especificamente os clientes – retificas da linha pesada.

Os dados utilizados nesta pesquisa são reais, entretanto LEAL é um nome fictício, utilizado para preservar a identidade da empresa em estudo.

Com intuito de um maior entendimento desta pesquisa, julga-se relevante um breve esclarecimento sobre o termo *aftermarket* ou mercado de *aftermarket*.

O termo *aftermarket* ou mercado de *aftermarket* pode ser designado a qualquer forma de "produto", tais como bens tangíveis, serviços, ideias ou a própria combinação desses produtos (GUNDLACH, 2007).

Produtos complementares, que são muitas vezes adquiridos posteriormente à compra de outro produto relacionado, também podem ser nomeados como produtos do mercado de *aftermarket*. Exemplos comuns do *aftermarket* são encontrados em toda a nossa economia, incluindo nos mercados de bens duráveis (automóveis e peças de *aftermarket* e serviços), bem como mercados de bens de consumo (lâminas para barbear, cartuchos de tinta e outros) (GUNDLACH, 2007).

Ao se aplicar o termo *aftermarket* para o ambiente da indústria automotiva, é conhecido como o mercado secundário da indústria automotiva, responsável pelo abastecimento dos componentes de motores em substituição às peças originais, quando estão gastas ou danificadas (TALMELI, 2015).

Quando se fala em *aftermarket*, torna-se praticamente impreterível falar sobre as montadoras. Montadoras também são conhecidas como *Original Equipment Manufacturing* (OEM) e as peças produzidas pelas montadoras geralmente são destinadas à produção de veículos *0 km* ou às próprias concessionárias para *aftermarket*, ao passo que o mercado de *aftermarket* em si se preocupa com a produção e reposição de peças que são comercializadas fora da rede de concessionárias (SILVEIRA *et al.* 2010)

Com base na informação de Silveira *et al.* (2010) de que o *aftermarket* atua fora da rede de concessionárias, acredita-se que seja válida uma breve contextualização de canal de distribuição, visto que em parte dessa pesquisa destaca-se a importância do *marketing* de relacionamento dentro dos canais de distribuição do mercado de autopeças.

De maneira breve, canal de distribuição é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo. Cada membro do canal depende dos demais para desempenhar sua função corretamente. Ou seja, disponibilizar o produto ou o serviço de forma eficiente e eficaz (COUGHLAN *et al.*, 2002).

Canais de distribuição nada mais são do que redes de organizações interdependentes engajadas nas atividades necessárias para disponibilizar ofertas, do produtor (fabricante) até o consumidor final (MATOS, 2011).

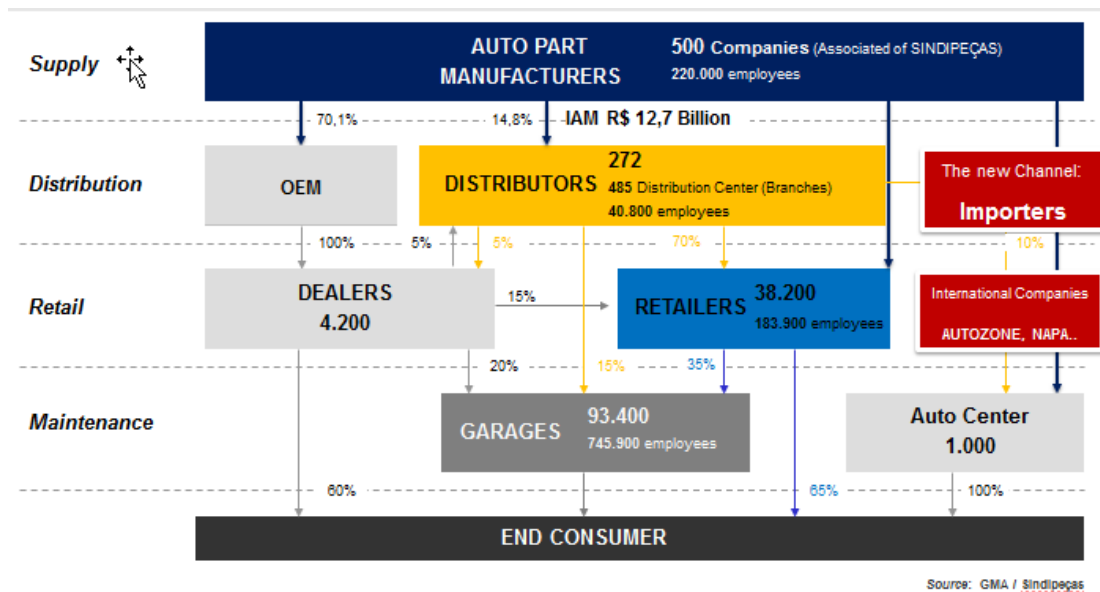
Ainda segundo Matos e Milan (2011), canal de distribuição é um fator tão importante para uma organização, que o mesmo deve fazer parte das quatro grandes áreas de decisão estratégica de uma empresa. Também afirma que depois de estruturado um canal de distribuição, mudanças na sua estrutura são, geralmente, mais difíceis de serem implementadas do que outras decisões estratégicas, como, por exemplo, alterações em preços e a modernização das linhas de produtos. Tal dificuldade decorre da própria natureza dos canais de distribuição, pois ao integrarem empresas independentes, estabelecem uma rede de relacionamentos inter organizacionais, com direitos e obrigações que não podem ser arbitrariamente alterados, ainda mais se houver um rigoroso controle legal e contratual (MATOS & MILAN, 2011).

Proximidade e bom relacionamento entre as empresas interdependentes são de extrema importância para o sucesso das organizações, haja vista que é um relacionamento baseado no comprometimento, relações duradouras, de longo prazo, levando anos para ser consolidado, e englobando ainda sistemas comportamentais entre firmas que devem operar integradas, como que formando um todo sinérgico, na busca da eficiência e de competitividade (KOTLER & ARMSTRONG, 2007; MATOS & MILAN, 2011).

Para melhor entendimento do relacionamento entre empresas interdependentes que compõem a cadeia de distribuição do mercado de autopeças, pode-se dizer que o mesmo se inicia com a fábrica ou fornecedores de peças; na

sequência estão as montadoras ou distribuidores, depois as concessionárias, ou varejo/oficinas mecânicas/retíficas, *auto center* e, finalmente, o consumidor final, conforme Figura 1.

Figura 1 - Canal de distribuição de autopeças.

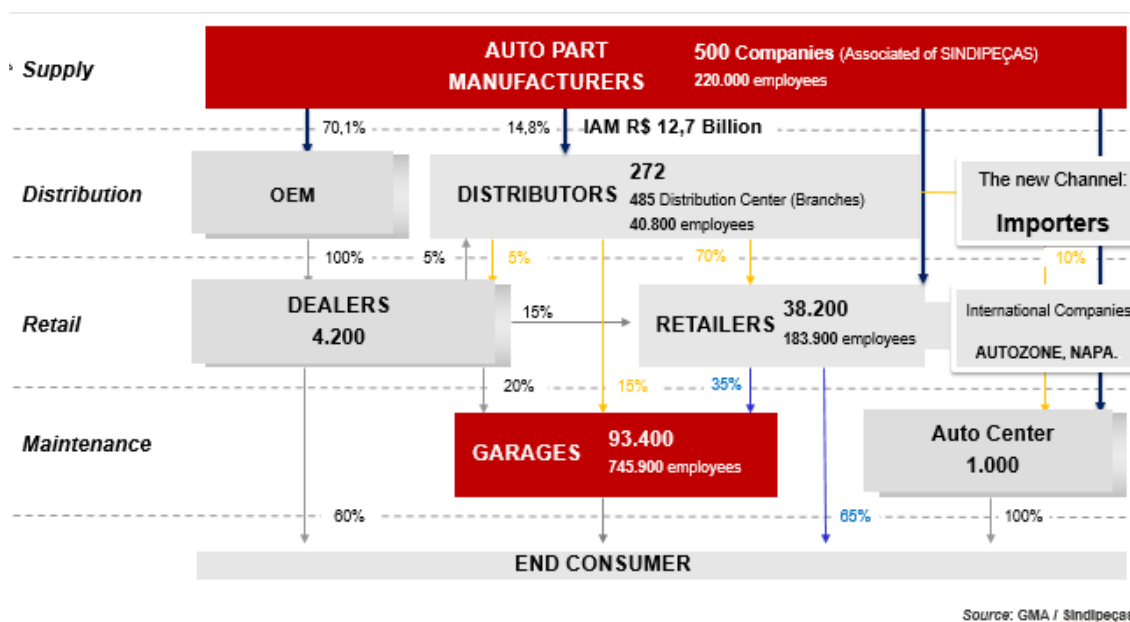


Fonte: LADEIA, (2014).

Considerando-se as informações da Figura 1, concessionárias, oficinas mecânicas, retíficas e *Auto Centers* são os canais de distribuição em contato direto com o cliente final.

Já na Figura 2, foi destacado dentro da cadeia de distribuição o foco dessa pesquisa, que o relacionamento entre fornecedor e retíficas da linha pesada.

Figura 2 – Fornecedor em estudo *versus* retífica (Cadeia de Distribuição Autopeças).



Fonte: LADEIA (2014)

Legenda das Figuras 1 e 2, tradução do autor - Canal de distribuição de autopeças.

Auto Part Manufactures	Produtores/Fornecedores de Autopeças
OEM	Fabricante Original do Equipamento
Distributors	Distribuidor
Importers	Importador ou Tradings
Dealers	Concessionárias
Retailers	Varejistas (Varejo)
Garages	Oficinas Mecânicas e/ou Retíficas
Auto Center	Centro de produtos para manutenção de veículos
End of Consumer	Consumidor final

Entende-se por fornecedor a empresa analisada durante esta pesquisa. E retíficas são as empresas dedicadas ao condicionamento de peças de motores a diesel, álcool e gasolina e montagem parcial ou total de motores e, para este estudo, foram definidas dentro cadeia de distribuição como com canal aplicador ou canal de serviços, além de trabalharem exclusivamente com veículos da linha pesada (APAREM, 2016).

O canal de serviços é responsável pela aplicação do produto e, conseqüentemente, pela prestação de serviços. Com o intuito de esclarecer a importância do canal aplicador, verifica-se a necessidade de mencionar os principais elementos envolvidos em um processo de compra pelo cliente final ou pela própria retífica ou canal aplicador, elucidados na sequencia conforme Mattar (2011):

- **Iniciador:** Indivíduo que faz o diagnóstico de determinado problema e decide que a substituição desse produto precisa ser realizada para que o problema seja resolvido;
- **Influenciador:** faz sugestões a respeito de que produto deve ser adquirido para que a substituição seja realizada e o processo seja concluído com sucesso;
- **Decisor:** Indivíduo que toma, efetivamente, a decisão por qual produto comprar, e onde adquiri-lo com base em pesquisa de preços e condições de pagamento;
- **Comprador:** Indivíduo que efetivamente faz a compra do produto;
- **Usuário ou Consumidor:** Indivíduo que se beneficiará do produto adquirido e do serviço realizado.

De acordo com Ladeia (2014), no caso de componentes de motores utilizados na reparação automotiva, esses cinco elementos se personificariam em:

- **Iniciador:** Profissional automotivo responsável pela análise mecânica e diagnóstico técnico a respeito dos serviços necessários;
- **Influenciador:** Normalmente, o mesmo profissional automotivo responsável pelas análises e diagnóstico do problema, também será responsável pelo serviço de reparação;
- **Decisor:** Proprietário do veículo ou profissional automotivo responsável pela análise e diagnóstico técnico. Aqui vale a pena fazer um comentário relevante, sobre fato constatado durante as entrevistas. Todas as retíficas entrevistadas só trabalham com marcas de sua confiança. As retíficas nomeiam duas a três marcas, e o proprietário do veículo deverá escolher entre as marcas definidas pela própria retífica (mais detalhes sobre confiança, serão tratados no ponto 5.2 desta pesquisa).
- **Comprador:** Proprietário do veículo ou funcionário do estabelecimento responsável pelo serviço de reparo; e
- **Usuário ou Consumidor:** Proprietário do veículo.

Conforme detalhado acima, embora a compra possa ser realizada pelo proprietário ou funcionário do estabelecimento responsável pelo serviço de reparo, conclui-se que o principal elemento decisório de marca para a compra de autopeças está no próprio canal de serviços, e é realizado pelo profissional automotivo responsável pela análise mecânica, diagnóstico técnico e serviço de reparação.

Dessa forma, destaca-se a necessidade e importância de se aproximar dessa parte do canal de distribuição e conhecer o nível de satisfação em relação aos produtos e principalmente dos serviços prestados pela empresa em relação aos competidores.

Vale lembrar que este estudo está direcionado à cadeia de distribuição de produtos para veículos da linha pesada, ou seja, os componentes de motores ou autopeças para veículos pesados com mais de 3.500 quilos (DENATRAN, 2016).

A divisão de veículos de linha leve e linha pesada estão detalhadas no Quadro 1:

Quadro 1 – Linha de Veículo x Tipo de Combustível.

Tipo de Veículo	Linha de Veículo	Combustível
Passeio	Linha Leve	Gasolina e Bicomcombustível (Etanol e Gasolina)
Comerciais Leves	Linha Leve	Gasolina e Bicomcombustível (Etanol e Gasolina) Gasolina e Diesel
Caminhões e Ônibus	Linha Pesada	Diesel (com mais de 3.500 kgs)

Fonte: elaboração feita autora, baseada em dados da ANFAVEA (2015).

Entrevistas preliminares com proprietários ou gestores das áreas de compras dos distribuidores e retíficas apontam que alguns serviços como: a. suporte técnico ou assistência técnica; b. suporte de vendas; c. serviço de atendimento ao consumidor (SAC ou *Call Center*); e d. disponibilidade de produtos oferecidos pelo fornecedor (empresa em estudo) poderiam ser melhorados com o intuito de ampliar o desempenho/receita dos clientes do canal de distribuição em estudo, ou seja, das retíficas da linha pesada e possivelmente aumentar a receita do fornecedor em estudo.

Nesse contexto, por meio de um estudo de caso único, pesquisa exploratória, descritiva e com abordagem qualitativa, e verificando-se os principais conceitos de

marketing de relacionamento, a pesquisa visa identificar quais serviços podem ser melhorados ou criados pela organização pesquisada.

1.1 O Problema da Pesquisa

Diante do complexo e competitivo mercado de autopeças no Brasil é desafiador fidelizar e conseguir a lealdade dos clientes, visto que existe uma grande quantidade de *players* (entende-se como *players* montadoras, fornecedores e distribuidores de autopeças) competindo no mercado, além de um mercado e economia em retração (REVISTA MERCADO AUTOMOTIVO, 2016)

Assim, a pesquisa se orienta em responder a seguinte pergunta: De que maneira o *marketing* de relacionamento tem se estabelecido na relação cotidiana entre a empresa LEAL e as retíficas, e qual a contribuição para a fidelização?

1.2 Objetivo Geral

Verificar comportamento de *Marketing* de Relacionamento no processo de fidelização de retíficas de linha pesada no setor de reposição para autopeças.

1.3 Objetivos Específicos

- a. Descrever as lacunas do relacionamento entre empresa em estudo e retíficas da linha pesada;
- b. Identificar se as retíficas da linha pesada conhecem o Mix de *Marketing* oferecido pela empresa; e
- c. Propor ações para melhorar o relacionamento entre empresa em estudo e retíficas da linha pesada.

1.4. Justificativa

Este estudo foi escolhido devido à preocupação da organização alvo da pesquisa em entender como as informações sobre a marca, produtos e serviços estão sendo recebidas pelos clientes finais, e pelo valor econômico que o setor automobilístico movimenta na economia brasileira.

Segundo dados da ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, 2015), a indústria automobilista equivale a 18,7% no Produto Interno Bruto (PIB) industrial, e o mercado de autopeças é responsável pela movimentação de um faturamento de USD 41,818 bilhões, sendo que 17% desse faturamento é movimentado pelo mercado de reposição/*aftermarket* de autopeças e 35% é referente à linha pesada (OFICINA BRASIL, 2016).

Durante a pesquisa por fontes secundárias no Portal Capes, PROQUEST, SPELL e Google Acadêmico foi identificada uma certa carência de material acadêmico sobre o tema *marketing* de relacionamento no setor *aftermarket* de autopeças, evidenciando a pesquisa possa contribuir para futuros estudos do setor de *aftermarket*.

Também vale a pena elucidar que ao longo de visitas, entrevistas preliminares com os clientes (distribuidores, mecânicos e retíficas), atuação em feiras do setor de autopeças tais como AUTOMEC (São Paulo), AUTOP (Nordeste), AUTOMECHANICA (Frankfurt), e outras, e a participação de *workshops* do setor, foi possível identificar que o *marketing* de relacionamento é pouco explorado pelo setor de *aftermarket*.

Assim, é reafirmada a relevância da pesquisa para o setor de *aftermarket* de autopeças, visto que a retenção de clientes é de longe mais importante e mais barata do que a atração de novos clientes, e que a retenção de clientes só é possível através da satisfação e lealdade dos mesmos, onde o *marketing* de relacionamento é umas das principais ferramentas de suporte para este trabalho (VAVRA,1993; PORTER,1990; BERGAMO *et al.*, 2011).

Outro ponto que vale a pena ser destacado é que uma organização obtém vantagem competitiva quando realiza atividades de relevância estratégica (atividades da cadeia de valores) de uma forma mais econômica ou melhor que seus concorrentes e que os dois tipos de vantagens competitivas geradas segundo tal modelo são: baixo custo e diferenciação (PORTER, 1990).

A vantagem competitiva por diferenciação é relevante para este estudo porque aborda a proximidade e entendimento das necessidades do cliente, conseqüentemente melhorando os serviços oferecidos em relação ao(s) concorrente(s) (PORTER, 1990).

Naturalmente, essa proximidade e conhecimento das necessidades do cliente darão suporte à construção das estratégias (de curto, médio ou longo prazo) pela

organização (PRAHALAD & RAMASWAMY, 2000). E, em consequência, ajudarão na meta comum de toda organização: a criação de valor para os clientes e o que estão dispostos a pagar por aquele produto (SILVA, 2009).

Deschamps (1995) sugere algumas maneiras de proporcionar valor ao cliente.

Entre elas:

- a. **proliferação de produtos:** diz respeito a uma estratégia de alto risco, porém alta recompensa, oferecendo valor aos clientes, proporcionando um amplo leque de produtos; adequando os produtos economicamente viáveis a cada grupo de clientes;
- b. **valor pelo dinheiro pago:** oferecendo excelentes produtos a preços razoáveis; é a mais relevante para este estudo;
- c. **atendimento:** vantagem competitiva baseada em valor percebido pelo cliente nos serviços prestados pelo fabricante.

Sobre o valor percebido pelo cliente e avaliação dos serviços prestados, pode se dizer que a relevância deste estudo está vinculada à fidelização de clientes e coleta de informações através das entrevistas com os mesmos. As informações coletadas referentes à opinião dos clientes em relação aos serviços oferecidos pela organização em estudo foram analisadas em conjunto pelas áreas de Desenvolvimento de Produtos, Assistência Técnica e *Marketing*. Planos de ações deverão ser criados com o objetivo de melhorar os serviços atuais oferecidos e/ou desenvolver novos serviços, com o intuito de conquistar a lealdade dos clientes e possivelmente possibilitar incremento econômico/financeiro da organização em estudo.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DE AUTOPEÇAS

2.1 O Setor

A indústria automobilística é um dos setores mais importantes da economia brasileira. De acordo com o Anuário da Indústria Automobilista de 2015, elaborado pela Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA, 2015), o faturamento em 2013 do setor foi de USD 98,881 milhões, equivalente a 23% no PIB industrial, sendo USD 14,8 milhões o faturamento de autopeças.

A frota circulante é de 42,5 milhões de veículos, inclusos nesse número os automóveis leves, caminhões e ônibus, que rodavam no país em 2015 (SINDIPEÇAS, 2016).

Quadro 2 - Frota circulante em unidades.

Frota Circulante em unidades (SINDIPEÇAS 2016)						
Segmento	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Automóveis	26.868.461	28.902.101	31.124.353	33.203.162	34.389.278	35.261.145
Comerciais Leves	3.798.382	4.106.433	4.389.290	4.700.848	4.899.701	5.055.046
Caminhões	1.456.649	1.577.072	1.664.778	1.769.624	1.859.642	1.881.936
Ônibus	321.839	342.992	357.665	374.983	387.656	389.123
Total	32.445.331	34.928.598	37.536.086	40.048.617	41.536.277	42.587.250

Fonte: Elaboração própria, com dados do SINDIPEÇAS (2016).

A frota circulante brasileira está predominantemente concentrada em cinco estados: São Paulo, com 36,8% do total; Minas Gerais, 10,4%; Rio de Janeiro, 9%; Rio Grande do Sul, 8,5%; e Paraná, com 8,1%.

Juntos, esses cinco estados somam 72,8% de todos os veículos que transitam no País.

Quadro 3 - Distribuição da frota nos Estados.

Distribuição da frota nos Estados					
Estado	(%)	Estado	(%)	Estado	(%)
São Paulo	36,80%	Ceara	1,84%	Sergipe	0,52%
Minas Gerais	10,36%	Espirito Santo	1,63%	Piauí	0,47%
Rio de Janeiro	8,98%	Mato Grosso do Sul	1,26%	Rondônia	0,36%
Rio Grande do Sul	8,50%	Mato Grosso	1,07%	Tocantins	0,27%
Paraná	8,15%	Pará	0,88%	Acre	0,12%
Santa Catarina	4,90%	Paraíba	0,79%	Amapá	0,11%
Goias	2,95%	Rio Grande do Norte	0,79%	Roraima	0,10%
Bahia	2,78%	Amazonas	0,63%		
Pernambuco	2,35%	Maranhão	0,56%		
Distrito Federal	2,29%	Alagoas	0,55%		

Fonte: Elaboração própria, com dados do SINDIPEÇAS (2016).

Figura 3 Distribuição da Frota Pesada por Estado.**Quadro 4 – Distribuição da frota nos Estados.**

Distribuição da Frota Pesada nos Estados

Estado	Nº de Veículos
Norte	228.799
Nordeste	507.208
Sudeste	1.025.268
Sul	420.962
Centro Oeste	267.777
Total	2.450.014

Fonte: Elaboração própria, com dados do Fraga System (2015)

Um dado importante para o mercado de *aftermarket* é que a idade média dos automóveis é de nove anos e 37% da frota total de veículos tem entre um e cinco anos de idade. Outros 44% têm entre seis e quinze anos. Veículos com 16 a 20 anos respondem por 13% do total e 5% veículos tem mais de 20 anos de idade (SINDIPEÇAS, 2016)

Referente à frota de caminhões, 1,07 milhões de veículos pertencem a motoristas autônomos e a média tem 18 anos de fabricação, enquanto 1,25 milhões de veículos está nas mãos de transportadoras e tem 10,2 anos, em média (ANTT, 2015).

Segundo dados do SINDIPEÇAS (Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores, 2016), ANFAVEA (2015), Deloitte (2014) e artigo da Revista *Strategy + Business (Auto Industry Trends, 2015)* novas influências, inovações tecnológicas, melhoria produtos, são fatores que irão transformar a fabricação de automóveis ao longo dos próximos dez anos e são os principais fatores para redução da idade média dos veículos e maior durabilidade para os componentes de motores.

Com o intuito de sobreviver, manter sua participação de mercado e lucratividade, fornecedores e revendedores de autopeças procuram maior proximidade com os seus clientes finais e estão revendo os seus conceitos de simples fornecedores de autopeças para também fornecedores de serviços e procuram se adaptar cada vez mais às mudanças e novas tendências do setor.

2.2. Tendências do Setor de Autopeças

O setor automobilístico é composto por montadoras de veículos de diferentes tipos: automóveis e veículos comerciais leves, motocicletas, caminhões e ônibus, e máquinas agrícolas. As peças produzidas pelas montadoras geralmente são destinadas à produção de veículos 0 km ou às concessionárias para *aftermarket*. As montadoras determinam a quantidade de veículos que será produzida e por consequência definem o que será produzido nas indústrias de autopeças voltadas para fornecer às montadoras (SILVEIRA *et al.* 2010).

Esse cenário demonstra claramente a dependência do segmento de *aftermarket* em relação às montadoras, quando se trata principalmente de inovações tecnológicas.

Ao pensar em novas influências, pode-se, por exemplo, citar diretamente a mudança na mentalidade do consumidor. Os consumidores parecem estar repensando seu longo caso de amor com marcas de automóveis individuais e percebendo carros mais como máquinas de transporte. Embora não seja suscetível a um impacto importante no volume de vendas, essa mudança de mentalidade está afetando diretamente em relação a quanto as pessoas estão dispostas a pagar por um automóvel (*Global Automotive Consumer Study, 2014*).

Automóveis que sempre foram conhecidos pelos atributos intangíveis de *status*, satisfação, poder, passam a ser reconhecidos pelo atributo intangível como meio de transporte.

Como inovações tecnológicas pode se considerar a entrada de veículos híbridos e/ou elétricos no mercado brasileiro e processo de *downsizing* - o termo no setor automotivo representa um motor com capacidade cúbica menor, porém com desempenho potência e torque semelhante a um motor de capacidade cúbica maior ou diminuição de tamanho de motores (GALLONI *et al.*, 2013)

Segundo pesquisa da Deloitte (2014), 64% dos jovens brasileiros têm a expectativa de dirigir um veículo de motor com tecnologia alternativa, como híbrido elétrico, a gás natural comprimido ou com célula a combustível (pesquisa *Global Automotive Consumer Study, 2014*).

No quesito produtos e serviços, deve-se levar em consideração o aumento da disponibilidade de dados e informações, onde todos os *players* da cadeia de valor da

indústria automobilista (montadoras, fornecedores, distribuidores) estão interessados em recolher mais dados sobre os clientes e os carros.

Enquanto isso, devido ao atributo de conectividade (*internet, smartphones, redes sociais, aplicativos*), os consumidores estão repletos de informações facilmente acessíveis sobre as especificações de automóveis, preços, descontos, qualidade e desempenho, possuem maior poder de barganha e crítica dos serviços (redes sociais).

A mudança na mentalidade do consumidor (carros reconhecidos somente como meio de transportes), as evoluções tecnológicas (carros com tecnologia mais avançada, maior durabilidade e com menor utilização de componentes de motores) e o atributo conectividade (acesso fácil a informação e aumento a exigência dos consumidores) sinalizam que o mercado de *aftermarket* não terá vida fácil durante os próximos anos. Além disso, existe cada vez mais a necessidade de se reinventar e melhorar ou criar novos serviços ou produtos só será possível por meio do fortalecimento dos relacionamentos com os clientes.

2.3 O *Aftermarket*

Primeiramente, seria interessante evidenciar que algumas indústrias do setor de autopeças optam por trabalhar fornecendo para as montadoras. As indústrias de autopeças voltadas para OEM (*Original Equipment Manufacturer*, ou Fabricante Original do Equipamento) garantem uma produção constante e programada durante o ano, porém, com uma rentabilidade menor, em comparação com o segmento de *aftermarket*.

O setor de *aftermarket* produz peças para reposição/*aftermarket* que são vendidas fora da rede de concessionárias. Esse setor não possui uma previsibilidade na demanda de mercado, o que obriga as indústrias que atendem a esse mercado a aceitarem e se adaptarem às variações nas quantidades vendidas mensalmente durante o ano.

Essa variação ocorre em função da necessidade do proprietário do veículo ou consumidor final de realizar manutenção corretiva ou preventiva de seu veículo. É interessante salientar que algumas peças comercializadas nas concessionárias são idênticas às comercializadas no mercado de *aftermarket*, sendo inclusive produzidas pelo mesmo fabricante.

Dentro da cadeia de distribuição, o setor de serviços ou decisório no Brasil pode ser descrito de maneira simplificada, em duas vertentes: as Concessionárias, que fazem parte do canal OEM e as Oficinas Mecânicas/Retíficas, que integram o canal IAM - *Independent Aftermarket*, - mercado independente de *aftermarket*.

No Brasil, há um total de 5.116 concessionárias e 93.482 oficinas mecânicas/retíficas independentes para atendimento no canal de serviços (LADEIA, 2014).

De acordo com o SINDIPEÇAS (2016), as vendas destinadas ao setor independente de *aftermarket* automotivo, que engloba as concessionárias (canal de distribuição OEM); e as oficinas mecânicas/retíficas independentes (canal de distribuição IAM) representaram 17% do faturamento total das autopeças, conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Faturamento de autopeças por segmento, em bilhões.

Faturamento Indústria		2010	2011	2012	2013	2014
autopeças		49,767	54,512	41,818	40,615	32,635
Participação por segmento	Montadora	70,50	70,80	69,30	70,40	67,50
	Reposição/ <i>Aftermarket</i>	14,60	14,70	14,70	14,50	17,00
	Exportação	7,50%	8,60%	8,60%	8,30%	9,50%
	Intrasetorial	7,30%	7,40%	7,40%	6,80%	6,00%
(*) um fabricante de autopeças vendendo para o outro						

Fonte: elaboração própria, compilado com informações do SINDIPEÇAS (2016).

Segundo informações do quadro 5, pode-se confirmar por meio de dados/números que a tendência tecnológica do setor de autopeças são ditados literalmente pelas montadoras, pois a maior produção dos fornecedores de autopeças está vinculada ao fornecimento de peças para carros zero, ou seja, atender a demanda das montadoras nacionais.

Entretanto, nota-se no quadro 6 que as vendas de peças para reposição estão focadas em Oficinas e Retificas Independentes.

Quadro 6 - Quantidade de concessionárias e de oficinas mecânicas independentes no Brasil.

	Qtd	Particip %
Concessionárias	5.11	5,2%
Oficinas/Retíficas Independentes	93.482	94,8%
TOTAL	98.598	

Fonte: LADEIA (2014), com base em dados da ANFAVEA (2014) e SINDIREPA (2013).

Baseando-se na informação do quadro 6 e de que 46% da idade da frota de caminhões é de 18 anos de fabricação (ANTT), pode-se dizer que os serviços de reparo e manutenção da linha pesada estão centralizados em oficinas e retíficas independentes.

Informação relevante para pesquisa, já que o foco é o relacionamento entre fornecedor de autopeças (empresa em estudo) e retíficas da linha pesada.

Quadro 7 - Evolução da distribuição da venda de autopeças, conforme canais de serviço entre os anos de 2002 e 2012 (US\$ x 1.000.000).

Ano	OEM		IAM		Exp		Outros	
	Vendas	Cresc	Vendas	Cresc	Vendas	Cresc	Vendas	Cresc
2002	\$ 6.209		\$ 1.753		\$ 2.612		\$ 735	
2007	\$ 23.072	271,61%	\$ 4.769	172,05%	\$ 4.593	75,83%	\$ 2.630	257,75%
2012	\$ 28.980	366,77%	\$ 6.147	250,69%	\$ 3.596	37,67%	\$ 3.095	320,98%

Fonte: LADEIA (2014), com base em informações da ANFAVEA (2014).

Outra análise que pode ser feita a partir do quadro 7, é a respeito da evolução da venda de autopeças nos canais primários (OEM, IAM, Exp. e outros) a cada cinco anos desde 2002, fica evidente o crescimento desigual entre os canais. Enquanto as vendas para o setor de montadoras (OEM) cresceram 366,77% entre os anos de 2012 e 2002, as vendas para o setor de *aftermarket* (IAM) cresceram 250,69%.

Análise complementar dos dados da ANFAVEA (2014) ainda demonstra uma tendência importante, se forem consideradas somente as vendas para os canais OEM e IAM entre os anos de 2002 e 2012: houve queda de participação do canal IAM em relação ao total das vendas. Enquanto em 2002 as vendas ao canal IAM representavam 22,02% da venda total de autopeças, em 2012 essas vendas

passaram a representar somente 17,50%, mostrando uma queda de 4,52 pontos percentuais, ou 20,52% de queda na participação direta.

Tabela 1 - Evolução da distribuição da venda de autopeças para os canais OEM e IAM entre os anos de 2002 e 2012 (US\$ x 1.000.000).

Ano	TOTAL	OEM		IAM	
		Valor	Particip	Valor	Particip
2002	\$ 7.962	\$ 6.209	77,98%	\$ 1.753	22,02%
2007	\$ 27.841	\$ 23.072	82,87%	\$ 4.769	17,13%
2012	\$ 35.127	\$ 28.980	82,50%	\$ 6.147	17,50%

Fonte: elaboração própria (ANFAVEA, 2014)

Apesar do aumento das vendas de fornecimento de autopeças para montadoras, vale a pena destacar a oportunidade de crescimento do mercado de *aftermarket* / reposição de autopeças brasileiro. Essa oportunidade está vinculada à situação atual da economia brasileira.

Segundo a empresa de consultoria estratégica Roland Berger (2016), com a crise, os brasileiros estão substituindo a compra de veículos novos pela manutenção dos veículos usados ou circulantes. E essa nova postura do consumidor/mercado brasileiro indica o aumento da participação de serviços de instalação e manutenção desses veículos circulantes (CONSULTORIA ROLAND BERGER, 2016).

Se por um lado a pesquisa da ANFAVEA de 2014 (Tabela 1) demonstra uma queda na participação no canal de independente (*Aftermarket*/IAM), por outro lado a pesquisa Roland Berger 2016 aponta uma oportunidade de crescimento para o *Aftermarket*. Isto posto, pode-se enfatizar a importância de entender e se aproximar mais do canal de serviços ou decisor de compra, na pesquisa também denominados com mecânicas e retificas.

3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Como já contextualizado, o mercado de reposição brasileiro, ou como é comumente nomeado *aftermarket*, enfrenta vários desafios e passa por várias mudanças.

Por meio de entrevistas informais com os clientes da linha pesada (feiras e visitas), e o acesso a artigos das principais revistas do setor, tais como: Revista *Automotive Business*, Revista Mercado Automotivo, Boletim Auto Data, *J.D. Power* e outras, foi possível identificar que algumas mudanças no setor de reposição para autopeças estão relacionadas ao perfil dos clientes brasileiros, que valorizam qualidade, porém não é o ponto mais relevante na decisão de compra.

Na realidade, para muitos brasileiros, quesitos como atendimento, prazo para pagamento, variedade de produtos, pronta entrega e atendimento pós-venda aparecem como um dos pontos mais valorizados pelos clientes. Ainda como mudanças no setor de autopeças, pode-se citar o aumento de concorrentes no mercado, fato que está diretamente ligado à queda das vendas de carros 0 KM e à busca das concessionárias em aumentar o faturamento por meio dos serviços pós-venda (REVISTA MERCADO AUTOMOTIVO, 2016).

Partindo-se da ideia de que o principal diferencial entre concorrentes são qualidade, serviços e preços, verifica-se a importância do *marketing* de relacionamento e a proximidade com os clientes como ferramenta indispensável para identificar o quanto os mesmos estão ou não satisfeitos com os serviços prestados pela empresa deste estudo de caso, tais como: suporte técnico, serviço de atendimento ao consumidor (SAC) e disponibilidade de produtos (FAZLZADEH *et al.*, 2011).

E não poderia ser deixado de lado o conceito de Lovelock e Wright (2004) que toda vez que um cliente utiliza um serviço oferecido pela organização, existe interação direta entre cliente e o fornecedor de serviços, e que essa experiência, esse contato direto com o cliente é uma forma de gerar *marketing* de relacionamento, o que pode ser uma experiência positiva ou negativa, gerar ou não novos pedidos ou reutilização dos serviços.

Durante a participação em feiras, congressos, *workshops* e conversas informais com outros fornecedores do setor de *aftermarket* autopeças e até mesmo com outros colegas de trabalho, foi identificado que *Marketing* de Relacionamento

ainda é um tema relativamente novo e pouco explorado pelo setor brasileiro de reposição de autopeças.

Parte dessa situação se deve à falta de informação sobre o tema. Para muitos fornecedores e distribuidores do setor, *Marketing* de Relacionamento se resume à distribuição de materiais promocionais. Ainda não existe uma conscientização consolidada por parte do setor de *aftermarket* autopeças de como a aproximação entre fornecedores e clientes pode gerar novas oportunidades de negócios, aperfeiçoamento dos serviços e desenvolvimento de novos produtos.

Segundo Sheth (*apud* MARTINS *et al.*, 2015) o *Marketing* de Relacionamento está presente nas organizações desde a Era Industrial e a primeira aparição de seu conceito em uma publicação científica aconteceu em 1983 por Berry, que acreditava, à época, que o *Marketing* de Relacionamento corresponderia em atrair, manter e valorizar as relações com os clientes (FARIA *et al.* 2014)

Ainda segundo Faria *et al.*(2014), *Marketing* de Relacionamento foi aplicado no mundo dos negócios pelas seguintes razões:

- a) uma mudança nas necessidades do consumidor;
- b) um aumento da competição entre as organizações;
- c) uma guinada da economia de diversos países para o setor de serviços; e
- d) o desenvolvimento das tecnologias da informação, possibilitando um relacionamento mais efetivo com o cliente.

Para o melhor entendimento das aplicações do *marketing* de relacionamento no mundo dos negócios), seguem alguns autores e suas definições de *marketing* de relacionamento, conforme elucidadas no Quadro 2:

Quadro 2 – Definições de Marketing de Relacionamento (MR), segundo autores.

Berry e Parasuraman (1991) propoem:	MR preocupa-se em atrair, desenvolver e manter os clientes por meio de um bom relacionamento.
Gummesson (1994, p. 2) propõe:	MR é marketing visto como relacionamentos, redes/conexões e interações.
Gronroos (1996, p. 11) declara:	O marketing de relacionamento é identificar e estabelecer, manter e melhorar relacionamento com clientes e outras partes interessadas, com lucro, de modo que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam atendidos; e que isto é feito por uma mútua troca e cumprimento de promessas.
Sheth (1994) define MR como:	A compreensão, explicação e gestão do que está em andamento e relacionamento de negócios colaborativos entre fornecedores e clientes. Relação de negócios de colaboração entre fornecedores e clientes.
Sheth e Parvatiyar (1995) olha para o MR como:	Tentativa de envolver e integrar clientes, fornecedores e outros parceiros da estrutura no desenvolvimento e ações comerciais da empresa.
Prahalad e Ramaswamy (2004) olham MR como:	Dimensão interativa entre consumidor e fornecedor.

Fonte: Hunt; Arnett (2006) elaborado pela autora

A partir da Tabela 2, foi possível evidenciar que houve uma evolução das organizações (mundo dos negócios) e conseqüentemente dos conceitos e aplicabilidade do *marketing* de relacionamento.

A evolução do mundo dos negócios e a busca constante por fontes de vantagem competitiva, demonstram a necessidade de aproximar os conceitos de *marketing* de relacionamento com as práticas organizacionais.

Sheth e Parvatiyar (1995), e Mckenna (1997) compartilham o mesmo conceito: ressaltam o *marketing* de relacionamento como forma de integração dos clientes com a organização, e destacam a importância da proximidade entre organizações e clientes desde o início de um projeto, desenvolvimento de processos industriais e de vendas como o caminho real para vantagem competitiva.

Para Whiteley (1999), Prahalad e Ramaswamy (2000) uma das maneiras de se aproximar dos clientes e não perder “*time-to-market*” (tempo de mercado) é desenvolver um forte conjunto de valores organizacionais e preparar a organização para atender as novas necessidades dos clientes. Ainda segundo os autores, as organizações modernas deverão se preparar para se engajarem em um diálogo com clientes que sabem o que querem, e que possuem cada vez mais acesso às informações.

Os clientes de hoje têm mais opções de produtos e serviços do que nunca. Estão informados, conectados e empoderados, e diante dessa realidade, o

crescimento de vendas e a criação de valor agregado tornaram-se temas dominantes e cada vez mais desafiadores para os gestores, haja vista que os clientes estão cada vez mais ativos na co-criação de valor e que o mercado em si, está se tornando um fórum de conversas e interações entre consumidores, comunidades de consumidores e empresas. (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Compete às organizações e seus gestores estarem aptos e entenderem:

- a.) o propósito;
- b.) o significado; e
- c.) a qualidade do diálogo a partir da perspectiva do cliente.

As organizações que forem capazes de processar o que aprenderam com os clientes e transformarem essas informações em vantagem competitiva, serão capazes de se manterem autossuficientes e sustentáveis (FERRARI, 2014).

Pizzinatto (2005) e Cooper e Dreher (2010) reforçam a necessidade de disseminar em toda a organização a voz do cliente, compreender as necessidades deles e utilizar essas informações para estabelecer compromissos duradouros e baseados em confiança.

Após ficar evidente a necessidade da organização de ouvir e entender a voz do cliente, cabe ressaltar algumas ferramentas de gestão do *marketing* de relacionamento.

Como ferramentas auxiliares no processo de *marketing* de relacionamento pode-se destacar: a. o *Customer Relationship Management* (CRM); b. Endomarketing; c. pesquisa de *Marketing*; e programas de fidelização.

3.1 CRM (*Customer Relationship Management*)

CRM, *Customer Relationship Management* ou Gestão de Relacionamento com o Cliente é um sistema de gestão empresarial que permite às empresas:

- a) Conhecer o cliente;
- b) Manter os clientes; por meio de uma melhor experiência do cliente;
- c) Conquistar novos clientes e contratos;
- d) Aumentar a rentabilidade da empresa;
- e) Reduzir os custos de gestão de clientes; e

- f) E também procurar maneiras de personalizar a experiência on-line dos clientes (*help-desk*, organizadores *e-mail* e outros).

(SATYAWATI, 2014):

Ao considerar a própria evolução do conceito de *marketing* de relacionamento, Pizzinatto (2005) faz uma ponte interessante entre fundamentos do *marketing* de relacionamento, que é a importância do cliente para o desenvolvimento da empresa, e a importância de um Sistema CRM bem elaborado para o crescimento de uma empresa.

Segundo a autora, CRM não é apenas um *software*, um programa de milhagem, muito menos uma atividade exclusiva do setor de atendimento da empresa, mas acima de tudo é um processo holístico de antecipar e satisfazer as expectativas dos clientes (PIZZINATTO, 2005).

Por outro lado, Ferrari (2014) destaca que o grande desafio para o uso e sucesso desse sistema, que é a satisfação do cliente e consequente crescimento da empresa, está na seleção correta das informações. Ou seja, quais as informações são imprescindíveis para o direcionamento e elaboração de um novo projeto ou plano de ação.

A possibilidade de coletar, armazenar, processar e analisar enormes quantidades de informação oferece, de fato, muitas oportunidades, e a organização que tiver habilidade necessária para interpretar todas essas informações (escolhas de produtos pelos clientes, seus *posts* e comentários nas redes sociais, suas ligações para o SAC, acesso aos aplicativos) certamente possuirá vantagem competitiva em relação ao seu concorrente (FERRARI, 2014).

De forma bem clara, os clientes (“nós”) querem ser surpreendidos, ou seja, desejam que as empresas sejam proativas e que ofereçam soluções e novas demandas e quem conseguir oferecer esses tipos de serviços, certamente serão as empresas com vantagem competitiva e irão conseguir encantar os clientes e os mesmos responderão maravilhosamente: com fidelidade (WHITELEY, 1999).

3.2 Endomarketing

Endomarketing é uma das ferramentas do *Marketing* de Relacionamento e pode ser definido de forma clara e compacta como o relacionamento entre a (s) empresa (s) e seus colaboradores. (CREMONEZI et al., 2013, apud LIMONGI-FRANÇA, 2009).

Huang e Rundle-Thiele (2015) definem *endomarketing* como um conjunto de políticas e procedimentos, onde os clientes internos devem ser informados, educados, desenvolvidos e motivados para atender os clientes (externos) de forma mais eficaz.

Algumas empresas já entenderam que os clientes internos são totalmente responsáveis pelo futuro e sucesso das mesmas e que a utilização de forma criativa e inteligente de todo o conhecimento adquirido pelos seus clientes internos, pode gerar sim vantagem competitiva para as mesmas (CREMONEZI et al., 2013; HALAL, 2000).

Com destaque à ideia de Cremonezi et al. (2013) e Halal (2000), Tsai Yuan-Cheng, Ou Yu-Ting, Tsai Lien-Hsiang e Chien Min-Huei (2011) afirmam que as empresas do mundo inteiro enfrentam aceleração das tecnologias, redução do ciclo de vida dos produtos e intensificação da competitividade e destacam a importância de reter e desenvolver clientes, satisfazer as necessidades e aumentar a satisfação dos mesmos, como forma de manter as suas vantagens competitivas. Ainda segundo os autores, a implementação ou intensificação do *endomarketing* pode garantir que seus funcionários compreendam o fato de que as empresas têm colocado seu foco na satisfação das necessidades dos clientes e que motivar e treinar os funcionários para oferecer melhor qualidade de serviço, podem ajudar na auto identificação dos empregados com as empresas e, conseqüentemente, o desempenho positivo das organizações.

Uma equipe motivada (clientes internos) e comprometida com os resultados da organização e com a satisfação do cliente, seguramente contribuirá para formação de vantagem competitiva da empresa (BOHNENBERGER, 2002), além de ser de difícil imitação (PORTER, 1989).

Para melhor entendimento e memorização do *endomarketing*, Huang e Rundle Thiele (2015) fizeram um resumo interessante das definições do mesmo (de

1976 até 2015) e demonstram como valorização e desenvolvimento dos funcionários podem ajudar uma organização atingir seus objetivos. (Tabela 3)

Tabela 3 - Definições para Endomarketing, de 1976 a 2015.

Autores	Definições de Endomarketing
Berry et al. (1976)	Estratégia de <i>marketing</i> e programa baseada na comunicação com os empregados, promovendo o desenvolvimento de seu potencial e motivando-remunerando aqueles que oferecem um excelente serviço (também usado por Berry, 1981; 1987).
Grönroos (1983)	Estratégia para a criação de um "estado de espírito" de pessoal, que permitam a eficácia de atendimento ao cliente no âmbito de um paradigma mais amplo de gestão de relacionamento.
Gummesson (1987)	É implementado através da comunicação com o pessoal e mecanismos de mudança de cultura (também usado por Tansuhaj et al., 1988).
Ahmed e Rafiq (1993)	É um esforço planejado por meio da aplicação de técnicas de marketing, juntamente com as práticas de gestão de recursos humanos para facilitar a implementação dos objetivos do mercado organizacionais (também usado por Ahmed e Rafiq, 2000; 2003; Bennett e Barkensjo de 2005).
Ballantyne et al. (1995)	É considerado o processo de criação de condições de mercado dentro da organização para garantir que as necessidades e desejos dos clientes internos sejam atendidas.
Piercy and Morgan (1995)	É um esforço orientado no sentido de remover barreiras interdepartamentais alcançar o alinhamento estratégico entre os funcionários e marketing que afetam consumidores.
Varey e Lewis (1999)	É a filosofia e o comportamento, que permitem a mudança organizacional rápida em resposta a ambientes macro e micro da empresa.
Arnett et al. (2003)	É referido a gestores que podem alterar a cultura da sua organização com a contratação, formação e motivação dos empregados que são consistentes com a nova visão.
Lings (2004)	Incorporam tratar os funcionários da linha de frente como clientes e melhorar sua qualidade de transação.
Proctor (2010)	É uma ideia de colocar os funcionários em primeiro lugar para obtenção dos objetivos organizacionais.
Abzari et al. (2011)	É uma filosofia de gestão de recursos humanos para desenvolver trabalhos como produtos.
Munir et al. (2015)	Avança a noção de que a disciplina é mais do que táticas de comunicação - como cartazes no local de trabalho e reuniões de funcionários - ou uma forma de construir a satisfação dos funcionários.

Fonte elaborado pela autora, com base em Yu-Ting Huang e Sharyn Rundle-Thiele (2015)

A partir Tabela 3, pode-se verificar as várias definições de *endomarketing* e como essa ferramenta do marketing de relacionamento pode ajudar na criação de valor percebido pelo cliente e na fidelização do mesmo, haja visto que os colaboradores estarão mais conscientes e abertos ao aproveitamento e criação de valor as reclamações, sugestões e solicitações do cliente.

3.3 Pesquisa de *Marketing*

Ao se analisar a próxima ferramenta de *marketing* de relacionamento, convém se definir pesquisa de *marketing* como: elaboração, coleta, análise e registros sistemáticos de dados relevantes sobre uma situação específica de *marketing* com a qual a empresa se depara (KOTLER & ARMSTRONG, 2007)

Segundo Kotler e Armstrong (2007), uma pesquisa de *marketing* pode ajudar uma organização a entender a satisfação do cliente e seu comportamento na hora da compra, e uma pesquisa bem elaborada pode ajudar a avaliar o potencial e a participação de mercado ou estimar a eficácia da determinação de preços, produto, distribuição e atividades promocionais. Afinal, a pesquisa será feita diretamente com o cliente e ninguém melhor do que o próprio cliente para expor quais as expectativas em relação a uma empresa ou produto.

A pesquisa de *marketing* pode ser feita pela própria organização ou pode ser encomendada às empresas especializadas em pesquisas de mercado, e normalmente é composta por quatro etapas: a) definição do problema e dos objetivos da pesquisa; b) desenvolvimento do plano de pesquisa; c) implementação do plano de pesquisa e d) interpretação e apresentação dos resultados.

Toda pesquisa de *marketing* é muito importante, porém o que irá realmente agregar valor a empresa e justificar todo o esforço despendido será o plano de ação, que deverá ser elaborado a partir das sugestões, solicitações dos clientes e interpretação desses resultados.

3.4 Tipos de Programas de Fidelização

Antes de se falar diretamente sobre programas de fidelização, será feita uma breve introdução sobre fidelidade e a relação com o *marketing* de relacionamento.

Segundo Lovelock e Wright (2004) e Ward e Dagger (2007) fidelidade, em um contexto empresarial, corresponde à vontade do cliente continuar prestigiando uma empresa por um período prolongado de tempo, comprando e recomprando

seus produtos de forma preferencialmente exclusiva e recomendando a marca a outras pessoas.

A fidelidade é considerada o primeiro nível do *Marketing* de Relacionamento. O segundo nível corresponde ao *Marketing* um a um ou *Marketing* Individualizado, no qual cada cliente é tratado individualmente e a oferta da empresa é customizada em função desse cliente, onde são feitas ações integradas, sistemáticas e contínuas de comunicação e promoção, gerando frequência e repetição de compra por parte dos clientes e recompensando-os por isso. E o próprio *marketing* de fidelização corresponde a um conjunto de ações realizadas pelas empresas no sentido de fidelizar ou reter os seus clientes mais valiosos, impedindo a sua evasão ou deserção para a concorrência (LOVELOK & WRIGHT, 2004; KOTLER & KELLER, 2012).

Para Ward e Dagger (2007), cliente fiel é o cliente envolvido, em outras palavras, o relacionamento entre fornecedor e o cliente se tornará cada mais forte, de acordo com a percepção de importância do cliente junto ao fornecedor.

Buscando-se despertar essa percepção de importâncias, seguem primeiramente alguns níveis de fidelização segundo Kotler e Armstrong (2007):

3.4.1. Níveis de Fidelização (tipos)

- a. Oferecer mais e melhores serviços - atender ao cliente de forma mais completa;
- b. Benefícios Financeiros - oferecer estímulos por frequência de consumo;
- c. Benefícios Sociais - iniciativas desvinculadas da compra, com o intuito de aumentar o envolvimento do consumidor com a marca do produto;
- d. Benefícios Estruturais - oferecimento de produtos e serviços específicos para os melhores clientes da empresa, criando uma dependência estrutural daqueles em relação a esta.

Em seguida, alguns modelos de programas de fidelização (KOTLER & ARMSTRONG, 2007):

3.4.2. Modelos de Programas de Fidelização

- a. **Modelo de Recompensas:** programas que procuram recompensar o relacionamento do cliente e a repetição da compra por meio de prêmios, bônus, incentivos e pontuações;
- b. **Modelo Contratual:** utilização, pela empresa, de sua marca e de um banco de dados para realizar ofertas periódicas de produtos e serviços especiais a clientes especiais;
- c. **Modelo de Afinidade:** reunião de grupos de consumidores que compartilham de algum interesse comum relacionado com o produto ou serviço, trazendo alto nível de resposta e de envolvimento;
- d. **Modelo do Serviço de Valor Agregado:** procura aperfeiçoar serviços e produtos agregando “valor” a eles;
- e. **Modelo de Alianças:** baseia-se no estabelecimento de alianças entre empresas para oferecer ao consumidor serviços e produtos complementares aos já oferecidos.

De uma forma geral, os programas de fidelidade no setor automotivo ainda são pouco desenvolvidos no Brasil, tanto em nível de fabricantes (montadoras) quanto das concessionárias, principalmente na área de pós-venda (SANT’ANNA, 2004). E quando se trata do *aftermarket*, programas de fidelidade ainda são pouco explorados - fato identificado durante as entrevistas de profundidade e durante visita a feiras e clientes -, exceto pelo relacionamento entre fornecedores de autopeças e distribuidores (*Business to Business*) nas outras partes da cadeia

Porém, essa não é uma situação exclusiva do Brasil: segundo pesquisas com consumidores elaboradas pela *Automotive Distribution research, insight, implementation* (ICDP – Alemanha) para até 35% dos compradores de carros novos, não são oferecidos quaisquer tipos de produtos para retenção de clientes. Isso significa que a quase um em cada cinco dos clientes não tinha sido oferecido um pacote de serviços no momento de sua compra de carro novo. Ainda durante a pesquisa da ICDP, foi questionado se esses clientes teriam interesse nesse tipo de oferta, o que indicou uma oportunidade de 4% de vendas perdidas. Apesar de não ser um dado exclusivo do *Aftermarket*, essas pesquisas podem sugerir como funciona e qual a cultura do mercado de reposição ou *Aftermarket* para autopeças (ICDP, 2016).

O elemento fidelidade na área de pós-venda é um tema relevante para esta pesquisa, considerando que um dos objetivos do trabalho é verificar o *marketing* de relacionamento entre fabricante e retífica da linha pesada (que é o influenciador e decisor da compra dos componentes de motores) e analisar como o mix de *marketing* (serviços) é percebido pelos clientes.

Ainda pensando no setor de autopeças, acredita-se que modelos de programas de fidelidade como Afinidade e Serviço de valor e agregado seriam alguns dos programas mais aplicados nesse setor - a empresa japonesa fabricante de carros Toyota seria um bom exemplo para identificação desses modelos. “Criar e desenvolver tecnologias de ponta e oferecer excelentes produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes de todo o mundo” é um dos principais princípios da Toyota (TOYOTA, 2016).

E para seguir seus princípios e principalmente para oferecer serviços que satisfaçam as necessidades do cliente, pode-se afirmar que a Toyota investe seriamente no elemento pós-venda. De acordo com pesquisa *Customer Service Index (CSI) StudySM* Brasil 2016 elaborada pela empresa J.D. Power, a Toyota alcança a mais alta Satisfação dos Clientes com serviços de pós-venda pelo 2º ano consecutivo. (J. D. POWER, 2016)

Segundo a J.D. Power, proporcionar uma experiência de pós-venda satisfatória afeta positivamente a fidelidade com as concessionárias, visto que esse processo representa, em muitos casos, a experiência mais recente que um cliente teve em uma concessionária; assim, o departamento de serviços ou pós-venda pode ser fundamental para impulsionar as vendas.

Para diretor de operações da J.D. Power do Brasil, Fábio Braga (2016) a experiência no serviço de pós-venda é fundamental para a satisfação e fidelidade do cliente e deve ser uma alta prioridade para as concessionárias, pois essa experiência também pode impactar ou pode ter um enorme efeito sobre as vendas de veículos novos e usados de uma concessionária.

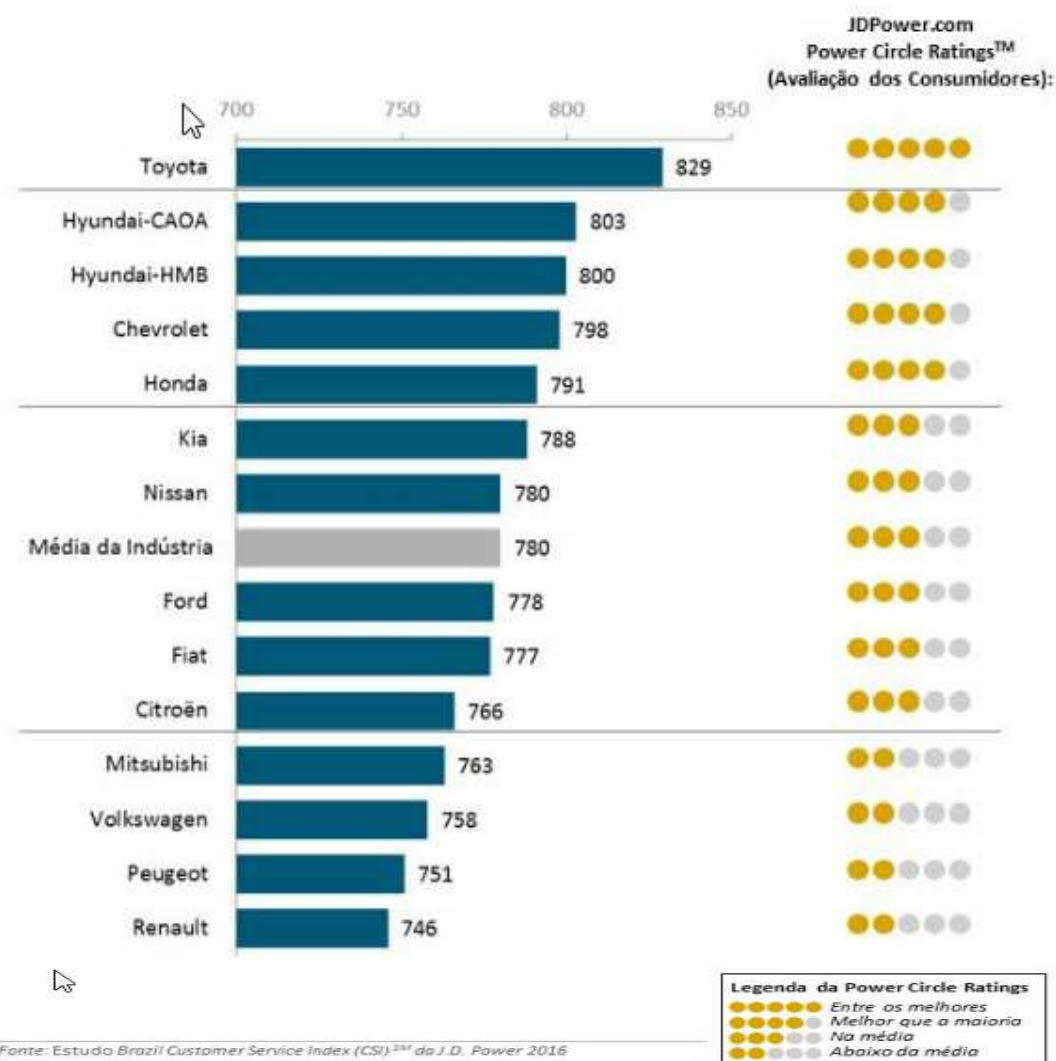
O estudo do *CSI* representa uma análise abrangente da experiência de pós-venda e é realizado pela J.D. Power em 16 países no mundo. No Brasil, o estudo explora a satisfação dos clientes com sua concessionária examinando cinco fatores (listados em ordem de importância): consultor técnico (22%); iniciação do serviço (22%); qualidade do serviço (22%); instalações da concessionária (18%); e retirada do veículo (17%). A satisfação é calculada numa escala de 1.000 pontos.

Assim como foi identificado durante este estudo que as retíficas da linha pesada são “influenciadores e decisores” nas compras dos componentes de motores, a pesquisa da J.D. Power, destaca que nas concessionárias Toyota (linha leve) o consultor técnico pode fazer com que a satisfação seja um sucesso ou um fracasso: esse profissional tem um enorme efeito sobre a satisfação do cliente com a experiência de revisão. Quando o consultor técnico aborda os clientes em dois minutos ou menos, isso pode melhorar a satisfação do serviço em até 42 pontos.

Com o intuito de fazer uma breve comparação entre a importância do *marketing* de relacionamento e mix de *marketing* entre empresa em estudo com as retíficas da linha pesada e as concessionárias linha leve no Brasil com os clientes finais (compradores), segue tabela com *Índice CSI* de Satisfação Geral com Serviços Pós-Venda na Concessionária.

Tabela 4 - Estudo CSI Brasil





Fonte: J.D. POWER, 2016. O estudo *Customer Service Index (CSI) StudySM Brasil 2016* é baseado nas avaliações de mais de 5.000 proprietários de veículos novos no Brasil de 12 a 36 meses após a compra. O estudo foi realizado de março até maio de 2016.

Ainda com o exemplo da fabricante de carros, a marca Toyota é identificada em primeiro lugar, pelos motivos: qualidade, identidade do consumidor, por gostar da marca e por já ter tido um carro Toyota (Modelo de Afinidade)

Os entrevistados durante a pesquisa de Shigaki & Villela (2012) associaram a marca Toyota, fortemente a atributos de qualidade, preço (como um fator negativo,

mas não o correlacionando à qualidade) e ao Japão. Além disso, os benefícios de conforto e espaço também foram lembrados. Durante a entrevista os autores não solicitaram aos entrevistados para classificar as características, sendo assim houve a liberdade de respostas aleatórias.

Considerando-se que os princípios da marca é criar e desenvolver tecnologias de ponta e oferecer excelentes produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes de todo o mundo. A análise da rede em questão efetuada por Shigaki & Villela (2012) apresenta-se coerente com o apregoado pela empresa (TOYOTA, 2016).

Comparando-se a análise de resultados (8.1) desta pesquisa com a pesquisa elaborada por Shigaki & Villela (2012), ambas evidenciam que os elementos levados em consideração pelos consumidores (proprietários de veículos da linha leve) e pelas retíficas na hora da compra de uma marca são: qualidade, assistência técnica e/ou serviços (CONVIBRA, 2016).

Para a parte da rede de distribuição (fornecedor/empresa em estudo *versus* retíficas) que foi abordada durante a pesquisa, o serviço de valor agregado foi identificado como modelo de fidelização mais utilizado, pois a qualidade e assistência técnica foram os pontos destacados como importantes na compra de um componente de motor para as retíficas, que estão diretamente relacionados Modelo de Afinidade e Modelo do Serviço de Valor Agregado.

4 VANTAGEM COMPETITIVA E MARKETING DE RELACIONAMENTO

O termo Vantagem Competitiva nos remete à necessidade de obtenção de requisitos e desenvolvimento de atributos que nos propicie melhores condições de competir em relação às condições de nossos oponentes (PORTER, 1990).

Conforme citado ao longo desta pesquisa, atualmente a competição entre as empresas assume formas muito complexas, atinge altos níveis de intensidade e requer das organizações o desenvolvimento de posicionamento estratégico que lhes permitam ter um desempenho superior ao dos seus principais concorrentes.

Também foi identificado no decorrer deste trabalho que, de uma forma geral, o comportamento do cliente está se tornando um tanto desafiador, visto que o cliente valoriza hoje simultaneamente atributos como qualidade, suporte e preço (fato constatado durante as entrevistas de profundidade).

A combinação desses atributos de valor qualidade, suporte e preço irá levar os *players* da indústria (montadoras, fornecedores e distribuidores de autopeças, no caso desta pesquisa) desenvolverem soluções que proporcionem mais vantagens competitivas, com menor investimento.

Considerando-se o ambiente competitivo caracterizado por forte rivalidade entre os concorrentes e clientes exigentes, as empresas precisam formular estratégias que não só promovam vantagens competitivas, mas também que apoiem a manutenção destas vantagens. (Revista Mercado Automotivo, ed.254, 2016)

Isto posto, pode-se mencionar que as estratégias competitivas genéricas de baixo custo e diferenciação propostas por Porter (1990) foram muito eficazes em dias de competição linear, entretanto, não parecem ser suficientes para competir no ambiente atual (PISCOPO et al., 2012).

Considerando-se que o foco da pesquisa é identificar a importância do *Marketing* de relacionamento para empresa em estudo, é interessante mencionar o modelo Delta, que sugere uma abordagem alternativa e um olhar para o relacionamento entre os clientes, fornecedores e complementadores. (HAX & WILDE II, 2001).

Um pouco diferente dos conceitos de Porter (1990), o modelo Delta (HAX & WILDE II, 2001) destaca a importância de construir e fortalecer o relacionamento com o cliente. Ao fazer isso, a empresa se aproxima mais dos clientes, aumenta o

conhecimento sobre os mesmos e será capaz de melhorar e agilizar a compreensão das operações e necessidades dos clientes (PISCOPO et al., 2012).

O modelo Delta baseia-se em três opções de estratégia: Opção 1: melhor produto; Opção 2: soluções para o cliente; Opção 3: *lock-in* do sistema, ou fechamento do sistema (HAX & WILDE II, 2001), explicitadas a seguir:

- **Opção 1 - Melhor Produto:** estratégia caracterizada pela forma tradicional de posicionamento na qual a organização busca conquistar vantagens competitivas por meio da superação dos concorrentes nas dimensões de custo e diferenciação, as quais foram inicialmente propostas por Porter (1980, *apud* PISCOPO, 2012). Na dimensão de custo, a empresa procura disponibilizar para o mercado a oferta de baixo custo, a fim de atender às necessidades dos clientes sensíveis ao preço. Na dimensão de diferenciação, a empresa visa prover uma oferta única, para satisfazer os clientes que buscam outros valores além do preço (HAX & WILDE II, 2001). Uma das ações importantes com esse fim são os rápidos lançamentos de produtos. A empresa atenderá de forma rápida a necessidade do cliente, aumentará o portfólio e disponibilidade de produtos e terá vantagem nos preços (produtos percursores normalmente são lançados com maiores preços no mercado).

- **Opção 2 - Soluções para o cliente.** Essa estratégia baseia-se em uma oferta mais ampla de produtos e serviços que satisfaça a maioria das necessidades do cliente, quando não todas elas. O foco aqui está no universo econômico do cliente e não do produto. A empresa pode oferecer uma ampla gama de produtos e serviços personalizados de acordo com as necessidades específicas do cliente. Nesse sentido, a medição de desempenho mais relevante dessa opção é a participação do cliente no mercado. Os laços com o cliente, obtidos pela grande proximidade com o mesmo permitem à empresa prever as necessidades e trabalhar conjuntamente com o cliente para desenvolver novos produtos. O relacionamento é aprimorado com o aprendizado e a personalização. Essa opção de estratégia exige o desenvolvimento de parcerias e alianças, que podem incluir outros fornecedores, concorrentes e clientes, unidos por sua capacidade de complementar uma oferta ao cliente. (HAX & WILDE II, 2001).

- **Opção 3 - Lock-in do sistema.** Esta estratégia abrange várias possibilidades. Ao invés de concentrar-se no produto ou no cliente, a empresa leva em consideração todos os participantes importantes do sistema que contribuem para a criação do valor econômico. Assim, os laços entre fornecedor e cliente desempenham seu papel mais fundamental. A empresa preocupa-se particularmente em estimular, atrair e manter os chamados “complementares”, assim como os participantes normais do setor (o complementar não é um concorrente, mas um fornecedor de produtos e serviços que aprimoram a oferta de uma empresa). (HAX & WILDE II, 2001).

Na Figura 4 segue um resumo das três opções estratégicas segundo modelo Delta (HAX e WILDE II, 2001); apesar de estratégias diferentes, as três opções possuem ações de menor ou maior intensidade, que buscam a proximidade com cliente, e essa proximidade e relacionamento com o cliente torna-se umas das principais ferramentas de vantagem competitiva.

Figura 4 - Resumo das opções estratégicas segundo modelo Delta

CARACTERÍSTICAS DAS 3 OPÇÕES DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO			
	MELHOR PRODUTO	SOLUÇÕES PARA O CLIENTE	LOCK-IN DO SISTEMA
Alcance	Descaracterizado: <ul style="list-style-type: none"> ● Baixo custo Cheio de qualidades: <ul style="list-style-type: none"> ● Diferenciado 	Ampla gama de produtos: <ul style="list-style-type: none"> ● Pacotes ● Desenvolvimento conjunto ● Terceirização 	Estimular os complementares: <ul style="list-style-type: none"> ● Variedade e número ● Arquitetura aberta
Escala	Produto: <ul style="list-style-type: none"> ● Participação no mercado 	Cliente: <ul style="list-style-type: none"> ● Participação do cliente 	Sistema: <ul style="list-style-type: none"> ● Participação do complementar
Laços	Conexão com o produto: <ul style="list-style-type: none"> ● O primeiro no mercado ● Projeto dominante 	Conexão com os clientes: <ul style="list-style-type: none"> ● "Captação" do cliente ● Aprendizado ● Personalização 	Conexão com o sistema: <ul style="list-style-type: none"> ● Afastamento do concorrente ● Padrões próprios

Fonte: HAX e WILDE II, HSM Management, 2001

Conforme mencionado, como opção estratégica e vantagem competitiva, o modelo Delta busca a intensificação do relacionamento com o cliente e o “*customer bonding*” (retenção de clientes).

Para Walter et al. (2001, apud BETTENCOURT, 2014), os clientes são uma importante fonte de vantagem competitiva porque, além de receitas, as organizações podem se beneficiar com ideias de aperfeiçoamento de produtos ou sugestão de novos produtos, novas tecnologias e de acesso direto ao mercado de seus clientes.

Assim como no modelo Delta, Walter et al. (2001, apud BETTENCOURT, 2014), também destacam a importância dos clientes e afirmam que eles se tornam os principais parceiros no desenvolvimento de serviços com ideias baseadas nas necessidades dos próprios clientes. Além de ser uma ferramenta para identificação dos desejos dos consumidores, o *marketing* de relacionamento deve definir o que a organização precisa oferecer e quais recursos e habilidades da empresa podem ser aplicados na prestação dos serviços desejados pelo cliente.

Para isso, as empresas podem aplicar o conceito de *resource-based view* (RBV) ou visão baseada em recursos, que nada mais é do que a utilização ou melhora dos recursos e capacidades de uma empresa. (FERNANDES & RIBEIRO, 2014). Como recursos e capacidades pode-se citar: (1) recursos financeiros, (2) recursos físicos, (3) recursos humanos e (4) recursos organizacionais.

Os autores Piscopo *et al* (2012), Whiteley (1999) e Kahaner (1996) reforçam que o cliente pode sim ajudar no desenvolvimento da organização e que uma das melhores maneiras de encontrar informações sobre o mercado ou concorrentes é perguntando-se ao mercado, ou seja, conversando com os próprios clientes.

Normalmente, os clientes irão partilhar os seus pensamentos sobre os serviços de seus concorrentes, produtos e preços se você lhes perguntar. Pois esses tipos de informações servem bem aos seus propósitos de obter melhores produtos e melhores preços. Em outras palavras, além da organização ter a possibilidade de conhecer as necessidades dos clientes e suas opiniões em relação aos serviços e produtos oferecidos por ela, também terá a possibilidade de entender a satisfação do cliente em relação aos serviços e produtos oferecidos pelos concorrentes.

Dessa maneira, a organização será capaz de oferecer produto ou serviço diferenciado e com valor superior ao dos concorrentes, utilizando-se da proximidade

com os clientes ou das informações coletadas pelo meio de um bom relacionamento com os clientes como ferramenta de vantagem competitiva (ULAGA & CHACOUR, 2001).

As afirmações dos autores puderam ser verificadas durante participações em feiras do setor de autopeças, visitas aos clientes ou eventos onde existe "integração/sinergia entre cliente final e a organização".

A riqueza de informações gerada através dessas conversas informais com clientes, pode realmente gerar projetos muito interessantes para o desenvolvimento da organização. Em outras palavras, *marketing* de relacionamento ou um bom relacionamento com os clientes contribui na identificação de necessidades dos clientes e no melhoramento dos serviços oferecidos, ou seja, pode ajudar a surpreender e encantar os clientes e funcionar como material de vantagem competitiva. (WHITELEY, 1999; MCKENNA,1997; PORTER, 1990; e KAHANER, 1997).

As organizações que conseguirem oferecer esses tipos de serviços certamente serão as empresas com vantagem competitiva e irão conseguir encantar os clientes e eles responderão maravilhosamente: com fidelidade (WHITELEY, 1999).

5. LEALDADE DE CLIENTES

Ao longo desta pesquisa foi mencionado algumas vezes a grande competitividade no setor de autopeças, tanto pelas questões econômicas atuais quanto pelas novas tendências de mercado, novas tecnologias e o aumento de concorrentes no mercado.

Com esse cenário, faz-se necessário destacar para as empresas a importância da busca por novas alternativas de fidelização do cliente e, posteriormente, transformá-lo em cliente leal.

5.1 Satisfação do Cliente

Segundo Kotler e Keller (2012) satisfação reflete os julgamentos comparativos de uma pessoa sobre o desempenho percebido de um produto em relação as suas expectativas. Se o desempenho não atinge as expectativas, o cliente fica decepcionado. Se o desempenho alcança as expectativas, o cliente fica satisfeito. Se o desempenho supera as expectativas, o cliente fica encantado (KOTLER & KELLER, 2012).

Para Waligóra e Waligóra (2007) existem dois conceitos principais de satisfação: a. satisfação transação específica e b. satisfação transação cumulativa (GUSTAFSSON, H; HUBER, J. 1997 *apud* WALIGÓRA & WALIGÓRA 2007), conforme descrito abaixo:

- a. Transação específica é descrita como avaliação de cliente de experiência única com um produto ou serviço - por conseguinte, quão feliz o cliente está com a oferta em determinado momento. De forma prática, transação específica refere-se à satisfação como a avaliação de única experiência.
- b. Transação cumulativa, compreende a satisfação como cliente *up-to-date* (atualização) da experiência com um produto ou serviço. A satisfação cumulativa é a soma das avaliações de todas as compras e experiências com um produto durante todo o relacionamento.

A satisfação cumulativa seria apropriada para a indústria automobilística, já que é conhecida por negócio duradouro e a satisfação na compra é entendida como uma experiência de longo prazo. Os proprietários dos carros e os aplicadores de componentes de motores (concessionárias, mecânicas, retificadores) se

perguntados sobre satisfação com a marca em particular, referem-se à satisfação cumulativa - eles falam sobre experiência de compra, experiência de uso de veículos, aplicação dos componentes e terminando com experiência de serviço pós-venda. (WALIGÓRA & WALIGÓRA, 2007).

Pensando-se em satisfação do cliente de forma geral, é relevante destacar a importância da mesma para o sucesso das organizações, e principalmente para retenção de clientes. Nesse sentido, Javed et al. (2015) destacam os seguintes pontos:

1. A satisfação do cliente também aumenta o tempo de vida do valor do cliente;
2. Satisfação do cliente também é um ponto de diferenciação;
3. A satisfação do cliente também é útil para reduzir a comunicação negativa do boca-a-boca;
4. Mostra a lealdade e a intenção de recompra do cliente; e
5. Ajuda a reduzir a rotatividade dos clientes, a satisfação do cliente é importante.

Satisfação não tem apenas seus *drivers* (direcionadores) - desempenho e expectativas, mas também os seus resultados, que são lealdade e retenção de clientes (WALIGÓRA & WALIGÓRA, 2007).

Os autores Skogland e Siguwaw (2004 *apud* SOUSA 2011) destacam a importância da satisfação no comportamento do consumidor, uma vez que muitos dos fenômenos que ocorrem em etapas anteriores à operação da compra propriamente dita podem ter a sua origem em processos de avaliação pós-venda baseados em experiências de consumo anteriores.

Por outro lado, os autores Westbrook e Oliver (1991 *apud* SOUSA 2011) e Johnson (1996) indicam que a satisfação do cliente é a base para repetir experiências de compra ou consumo. Entretanto, a importância da satisfação não se repercute apenas nas atitudes e intenções dos indivíduos perante futuras compras, mas também nos seus afetos, que podem resultar num conjunto de comportamentos futuros, como são a fidelização, felicitações e elogios, confiança para a aquisição de outros tipos de produtos, as recomendações boca-a-boca, fatores que podem trazer benefícios para a empresa (OLIVER, 1980; e SOUSA, 2011).

Para a organização, é importante utilizar o conhecimento e as informações sobre satisfação ou não dos clientes, pois esses dados podem ajudar no entendimento do porque não houve “repetição” de pedido ou serviços e como produtos e serviços podem ser melhorados com o intuito de reter os clientes.

Devido a competitividade existente em todos os mercados, as empresas precisam melhorar continuamente a oferta atual, apresentar soluções revolucionárias e produtos inovadores e constantemente entregar um maior valor agregado ao cliente (TONTINI & SANT’ANA, 2007).

Em outras palavras, a satisfação de um cliente é um processo constante, o que significa que é necessário encontrar novos e melhores caminhos para atender as necessidades do cliente (TONTINI & SANT’ANA, 2007).

Para resumir, a satisfação do cliente é um conceito importante para os resultados do negócio, pois influencia a lealdade e, conseqüentemente, leva à retenção do cliente. Ou seja, os consumidores insatisfeitos podem gerar resultados negativos para os negócios e é pertinente para as empresas medir níveis de satisfação para identificar problemas, eliminá-los e oferecer produtos e serviços aos clientes a fim elevar os níveis de satisfação. (WALIGÓRA & WALIGÓRA, 2007).

Partindo do pressuposto de que as empresas devem medir o grau de satisfação dos seus clientes e que os elementos levados em consideração pelas retificas da linha pesada na hora da compra de uma marca são: qualidade, assistência técnica e/ou serviços (abordado no capítulo anterior e durante as entrevistas de profundidade), torna-se pertinente salientar a importância de uma pesquisa de satisfação do cliente, e principalmente da gestão e tratamento de possíveis reclamações, haja visto, que esses três elementos podem ser considerados o principal diferencial entre a empresa pesquisada e os concorrentes.

Isto posto, acompanhar e medir a satisfação do cliente é fator importante para retenção de clientes e sucesso das organizações e da organização em estudo.

Atualmente a empresa em estudo faz pesquisa de satisfação de cliente com os seus distribuidores, porém não aplica uma pesquisa de satisfação diretamente na retificas da linha pesada.

Considerando-se a revisão da literatura efetuada e a relevância das retificas da linha pesada para a empresa em estudo, seria interessante sugerir o desenvolvimento e aplicação de uma pesquisa de satisfação de clientes direcionada a essa parte da rede de distribuição.

5.2 Lealdade de Clientes

Ao pensar na boa gestão de relacionamento com o cliente, na importância da satisfação do cliente para o sucesso organizações e retenção dos mesmos (JAVET et al., 2015) é pertinente mencionar algumas definições de lealdade. Por exemplo, para Larán e Espinoza (2004), lealdade é definida como o grau em que o cliente possui uma atitude positiva, apresenta comprometimento (vínculo emocional) e pretende continuar comprando no futuro.

Ainda segundo os autores, a satisfação do cliente pode ser tratada como importante fator para prever as intenções de comportamento de recompra dos consumidores; a satisfação é passo importante e necessário para a formação da lealdade e, por sua vez, a lealdade nasce quando os valores e expectativas do cliente são atingidas a partir da compra ou consumo do produto (OLIVER, 1999)

Reforçando a ideia de Oliver (1999), Bitner (1990, *apud* LARÁN et al., 2004), retrata a satisfação como antecedente à lealdade, uma vez que uma das maneiras de ocorrência da resposta pós-compra do consumidor é por meio da confirmação de expectativas e qualidade percebida.

Gustafsson et al., (2005) também enfatizam a influência da satisfação do cliente na lealdade e reforçam duas dimensões diferentes de compromisso de relacionamento que impulsionam a lealdade: a afetiva com compromisso, criada através da interação pessoal, reciprocidade e confiança, e o compromisso calculista, criado através de custos de transferência.

Já Sirdeshmukh et al. (2002, *apud* SANTOS et al., 2006), descrevem a confiança do consumidor como influência positiva à lealdade. A confiança remete garantia quanto ao desempenho consistente e competente da empresa, assegurando que o consumidor continue a obter valor em negócios futuros com o mesmo fornecedor.

Empresas que conquistam a confiança dos clientes estarão aptas a dar continuidade à relação e criar sentimentos de lealdade. Assim, quanto maior a confiança do consumidor na empresa, maior a probabilidade de que realize futuros negócios com ela e mantenha um relacionamento de longo prazo.

Ao pensar nas questões culturais, econômicas e sociais que se enfrentam na América Latina, a confiança pode ser considerada como uma ferramenta poderosa

de marketing de relacionamento disponível para uma organização (SANTOS et al., 2006).

Segundo pesquisa da Corporação Latinobarômetro, a América Latina é a região com maior índice de desconfiança do mundo, onde o Brasil lidera como país mais desconfiado. A média de confiança interpessoal na América Latina em 2010 foi de 20% e a população brasileira aparece como a mais desconfiada, com um índice de 10%. (EXAME.COM, 2016)

Em relação ao setor de autopeças *aftermarket*, a confiança na qualidade e serviços oferecidos pela retífica (ou retificador) são fatores extremamente importantes para fidelização e lealdade dos clientes.

As retíficas são responsáveis pela aplicação dos componentes de motores (produtos produzidos/oferecidos pela organização pesquisada) fornecidos ou não pela própria retífica e a aplicação de peças sem qualidade ou com eventuais problemas técnicos implicam diretamente em prejuízo para as retíficas. Prejuízo esse que está diretamente ligado ao retrabalho, que para retífica significa perda de tempo e dinheiro, além da questão da insatisfação do cliente final.

Um veículo parado em uma retífica pode gerar ao proprietário um simples desconforto na utilização de meio de transporte público ou até mesmo grandes prejuízos financeiros, principalmente para veículos da Linha Pesada, que são responsáveis por prestação de serviços públicos (ônibus) e transporte de mercadorias (alimentos, combustível, equipamentos eletrônicos e outros).

Para melhor entendimento das responsabilidades das retíficas e importância da confiabilidade, segue trecho “Certificado de Garantia”:

GARANTIA



O motor retificado e com montagem básica deve ter uma cobertura em garantia pelos serviços executados e peças, quando fornecidas pela retífica de motores conforme esta norma técnica, excetuando problemas decorrentes da não observância dos procedimentos descritos em 8.1.2 e 8.1.3.

Em se tratando de fornecimento de usinagem/retífica avulsa, a responsabilidade da garantia pelo retificador cessa no momento da entrega dos componentes ao montador/reinstalador, que deve conferir as medidas antes da montagem.

O preenchimento do formulário "Termo de Responsabilidade" isenta o retificador da garantia quando da recuperação de componente/peça que não se enquadre nos procedimentos desta norma e/ou especificações do fabricante, pois se trata de um recurso não recomendado tecnicamente, mas uma opção econômica do cliente.

2.1.1 Prazo de garantia

O prazo de garantia se inicia a partir da data da entrega do motor reparado juntamente com o certificado de garantia, respeitando a Lei nº 8.078/90, Seção IV, artigo 26, inciso II, que determina um prazo de garantia de 90 dias para prestação de serviços em bens duráveis.

Fonte: Sindimotor, Conarem, Retífica Juliano, 2016

Silva (2009) evidencia que a conquista da lealdade dos clientes está condicionada a vários fatores, que normalmente atuam de forma concomitante, gradual e cumulativa. Dificilmente consegue-se lealdade apenas com ações isoladas. Fatores importantes que influenciam são: qualidade (dos produtos, serviços, atendimentos), a satisfação dos clientes e funcionários, o poder das garantias e recuperações de serviços, a oferta de maior valor agregado aos clientes, a manutenção da lucratividade dos clientes e da empresa e um gerenciamento constante das deserções, suas causas e conseqüências.

Com base em Silva (2009), pode-se dizer que a importância do *marketing* de relacionamento está em identificar quais produtos ou serviços dever ser melhorados e que poderiam oferecer maior valor percebido ao cliente e conseqüentemente fidelização, lealdade do mesmo. Ainda segundo o autor, as organizações também devem buscar a satisfação do cliente interno, pois uma equipe motivada e comprometida com os resultados da organização, também implicará no processo de fidelização do cliente.

6. VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE

Após análise das entrevistas com as retíficas da linha pesada, foi possível constatar como valor percebido pelo cliente, que lealdade de clientes e *marketing* relacionamento estão estreitamente interligados.

De forma prática, pode-se afirmar que a organização que detiver o conhecimento do valor percebido pelo cliente em seus produtos e serviços, comparativamente à concorrência e conseguirem criar estratégias que contemplem esse valor, provavelmente será capaz de obter vantagens competitivas necessárias para conquistar a lealdade dos clientes (MARTELO LANDROGUEZ *et al.*, 2011)

Porém, tal conhecimento só será possível se existir um bom relacionamento entre fornecedor e cliente, e se a empresa estiver próxima o suficiente do cliente para entender as suas necessidades e o que é realmente valor percebido pelo cliente. (DOMINGUEZ, 2000).

Valor pode ser definido como a relação entre a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição desse produto. O valor pode ser considerado como uma combinação de qualidade, serviço e preço (qsp). As percepções de valor aumentam com a qualidade e o serviço, mas diminuem com o preço (KOTLER & KELLER, 2012)

Sobre qualidade percebida, Dominguez (2000) a considera como um tema muito amplo, já que o mesmo pode ser distribuído em várias áreas, tais como: negociação, entrega, relacionamento, pós-venda e outras.

Normalmente, as decisões de compra do cliente são orientadas por uma cuidadosa avaliação de quais benefícios e nível de qualidade que ele obtém em troca de custos investidos para adquirir e consumir um produto. Essa análise entre benefícios e esforços percebidos pelos clientes constitui a essência do valor percebido pelo mesmo (SILVA, 2009).

Aqui entende-se como esforço percebido pelo cliente os pagamentos monetários e os esforços não monetários, que englobam dispêndio de tempo e energia, além do desgaste experimentado pelos consumidores. Acredita-se que seja apropriado mencionar que custos não monetários são tão importantes quanto os

monetários. Pois, para muitos clientes tempo é o recurso mais valioso que possuem. (SILVA, 2009)

Woodruff (1997) destaca as seguintes definições quanto ao valor percebido pelo cliente:

- a. é inerente ou está ligado ao uso de algum produto ou serviço (bem ou serviço);
- b. envolve o dilema entre o que os clientes recebem (qualidade, benefícios, utilidades) e o que eles dão para adquirir e usar um produto (preço, esforços);
- c. depende da percepção do cliente;
- d. envolve a relação entre valor desejado e valor percebido;
- e. é afetado pela situação de uso: se a situação de uso muda, as relações entre atributos dos produtos, consequências e objetivos e propósitos alteram também;
- f. é influenciado pelos resultados obtidos pelos clientes na execução seus objetivos;
- g. pode ser percebido diretamente no momento da compra, durante e após o uso: ao comprar, os clientes tendem a valorizar mais os atributos que diferenciam o produto enquanto que durante e após o uso tendem a valorizar mais seu desempenho em situações específicas.

Entretanto, Woodruff (1997) não engloba a importância dos competidores em suas afirmações. Já Yang e Peterson (2004) destacam que, frequentemente, os clientes medem a relação entre resultados e esforços fazendo comparações com a oferta de seus competidores. A mesma opinião é compartilhada por Eggert e Ulaga (2002) quando afirmam que os competidores servem de referência para a comparação feita pelos clientes.

O conhecimento do valor percebido pelo cliente em seus produtos e serviços, comparativamente à concorrência, e a adoção de estratégias que contemplem esse valor, permitem à empresa obter as vantagens competitivas necessárias à lealdade dos clientes e, dessa forma, vale a pena destacar a importância da capacidade da organização em gerenciar a experiência total do cliente; e também de entender como os competidores estão entregando valor para seus clientes e como a comunicação deles atinge os clientes da organização. (SILVA, 2009).

Ao valorizar o marketing de relacionamento e valor agregado ao cliente, as empresas devem se preocupar em desenvolver e manter relacionamentos contínuos com os clientes, sempre sob a premissa de que esta relação fornece valor para todos os atores envolvidos.

O relacionamento com os clientes é uma atividade que agrega valor por meio da interdependência mútua e colaboração entre uma empresa e seus clientes. O desejo da empresa de criar e manter um relacionamento de longo termo visa entregar maior valor para o cliente.

7. METODOLOGIA

Segundo Tartuce (2006), a metodologia é definida como o corpo de regras e procedimentos estabelecidos para realizar uma pesquisa, que compreende um conjunto de conhecimentos precisos e ordenados em relação a determinado domínio.

7.1 Tipologia

A metodologia utilizada para esta pesquisa é harmonizável com um estudo de caso único e será elaborada a partir de Pesquisa Exploratória Qualitativa, com entrevistas em profundidade presenciais durante visitas aos clientes (YIN, 2001).

O intuito do estudo é ampliar o relacionamento entre a organização e as retíficas (agente decisor da compra) e verificar como os serviços oferecidos pela organização em estudo estão sendo avaliados e/ou percebidos pelos decisores.

Um dos objetivos da pesquisa exploratória é gerar informações que ajudarão a definir a situação do problema com que o pesquisador se depara e aprofundar o conhecimento das motivações, as atitudes e o comportamento dos mecânicos que não são facilmente acessados por outros métodos de pesquisa. Exemplos de métodos de pesquisa exploratória são as abordagens qualitativas, tais como grupos focais ou as entrevistas de profundidade.

Ainda de acordo com Hair *et al.* (2014), a abordagem qualitativa permite achados e reações não previstas, proximidade entre pesquisadores e consumidores atuais e entrevista em profundidade (EEP), que possibilita mais detalhes sobre o tema e menor probabilidade de os participantes responderem de maneira socialmente desejável.

Um dos objetivos específicos desta pesquisa é verificar as ferramentas de *marketing* de relacionamento utilizadas pela organização alvo da pesquisa, e o diálogo com os autores acima fundamentam a proposta da autora em fazer entrevistas com algumas retíficas e entender as necessidades dos clientes e qual a opinião dos mesmos sobre os serviços oferecidos e quais pontos devem ser melhorados pela organização em estudo.

7.2 Etapas da Pesquisa

A metodologia utilizada para este estudo está dividida nas seguintes etapas (HAIR *et al.*, 2014):

- (1) determinação do projeto de pesquisa e as fontes de dados;
- (2) elaboração da concepção da amostragem e o tamanho da amostra;
- (3) elaboração e realização de pré-teste referente ao roteiro de perguntas, que serão utilizadas na entrevista de profundidade.

A pesquisa foi elaborada a partir de uma entrevista com roteiro de cinco perguntas direcionadas aos proprietários, gestores ou supervisores das retíficas, e foram feitas entrevistas de profundidade, aplicadas pessoalmente pela autora durante as visitas.

A importância dessas retíficas entrevistadas para organização em estudo foi definida juntamente com o gestor da área de desenvolvimento de produtos e colaboradores da Assistência Técnica e endossado pelo presidente da Associação Paulista de Retífica de Motores (APAREM), totalizando 13 entrevistas.

Como critérios de seleção das retíficas da região de Campinas, Limeira e Piracicaba foram considerados os seguintes pontos:

1. Localização da Frota: 37% da frota total (linha leve e pesada) e 24% da frota dos veículos da linha pesada brasileira se concentram no estado de São Paulo, ou seja, a maior concentração da frota brasileira está no estado de São Paulo;
2. *Expertise* no assunto: a média de experiência dos entrevistados no setor de autopeças e retíficas de motores é de 36 anos;
3. Alguns entrevistados são membros ativos da Associação Paulista de Retífica de Motores (APAREM) e Sindicato das Empresas de Retífica e Reparação de Motores no estado de São Paulo (Sindimotor);
4. As retíficas entrevistadas são Banco de Testes ou prestadoras de Serviço às Concessionárias, ou seja, são reconhecidas pela sua qualidade e confiabilidade;
5. São retíficas formadoras de opinião, pois dão suporte com informações técnicas a retíficas e mecânicas de toda região e no caso das maiores retíficas para outros estados e outros países.

7.2.1 Roteiro de Perguntas

Para o pré-teste foi selecionada uma amostra de 10 entrevistas que foram aplicadas pelo professor da escola de motores, localizada em Jundiaí (SP), escola que é um serviço que a organização em estudo oferece à comunidade (proprietários, mecânicos, clientes finais e estudantes). E cinco entrevistas foram aplicadas pela própria autora durante visita aos clientes.

As perguntas feitas foram as seguintes:

1. Há quanto tempo você compra a marca LEAHL?
2. O que leva em consideração na hora de comprar uma marca?
3. O que leva em consideração na hora de comprar a marca LEAHL?
4. Quais são os pontos fortes e fracos do concorrente?
5. O que a LEAHL poderia fazer para melhor atendê-lo?

Foi verificado que nas entrevistas aplicadas no *TechCenter* / Escola de Motores, os entrevistados responderam às perguntas de forma sucinta e sem comentários.

Porém, nas entrevistas aplicadas pela autora foram feitos vários comentários por parte clientes e identificados alguns pontos de melhoria para os serviços oferecidos pela empresa.

O pré-teste foi importante porque demonstrou que para melhor aproveitamento da pesquisa, seria mais interessante que as perguntas fossem aplicadas presencialmente pela autora ou por entrevistador qualificado, que encoraje o entrevistado a dar mais informações sobre mais o tema (HAIR *et al.*, 2014), já que comentários realmente poderão ajudar a organização em estudo a melhorar os serviços oferecidos.

Durante o pré-teste foi identificado que na Pergunta número 5: “O que a LEAHL poderia fazer para melhor atendê-lo? ” foram levantadas várias solicitações no que diz respeito às ferramentas utilizadas no Mix de *Marketing* (Produto e Promoção) da organização em estudo, conforme abaixo:

- a. Como Produto: Significa a combinação de bens e serviços que a empresa oferece para mercado-alvo; e

- b. Como Promoção: Envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo.

Diante das solicitações e sugestões abordadas no pré-teste, foi criado um roteiro específico pela autora para a pergunta cinco. O propósito desse roteiro foi abordar as ferramentas do Mix de *Marketing* relacionadas aos principais serviços oferecidos pela organização em estudo aos canais de serviços. No contexto deste estudo, canais de serviços também foram nominados como retíficas.

Abaixo seguem os serviços interpelados no roteiro para pergunta cinco:

- a. Catálogos eletrônicos e impressos referente ao portfólio de produtos;
- b. Manuais técnicos para os mecânicos;
- c. Informativos de lançamentos (link/cadastro);
- d. Palestras técnicas (questionário de satisfação);
- e. Curso de Motores;
- f. Visita às plantas e quando ocorreram as últimas visitas. e
- g. SAC

7.3 Procedimentos para Análise

As entrevistas e coleta de dados seguiram os seguintes passos para análise de dados qualitativos (HAIR, 2014):

- a) Passo 1: redução dos dados. Foi feita a tabulação das categorias mais frequentemente identificadas durante as entrevistas de profundidade;
- b) Passo 2: visualização dos dados. Elaboração de uma matriz que inclui as citações dos entrevistados; e
- c) Passo 3: realização/verificação de conclusões.

Com o propósito de validar e dar confiabilidade ao estudo, as análises e os dados foram revisados juntamente com orientadora da pesquisa, com gestores da empresa em estudo das áreas de desenvolvimento de produtos, assistência técnica e marketing.

8 CONTEXTO DO ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi feito em uma empresa brasileira de autopeças que atua na fabricação e comercialização de componentes de motores à combustão interna e filtros automotivos, que atua no Brasil desde os anos 50. A empresa LEAHL (nome fictício para preservar os dados da empresa) faz parte dos mais tradicionais grupos do setor de autopeças do mundo e que teve sua origem na Alemanha, em 1920. Atualmente, o grupo LEAHL conta com mais de 170 plantas industriais em 35 países e cinco continentes, 13 centros de pesquisa e desenvolvimento, e cerca de 75 mil colaboradores. Para o 4T15 no Brasil o Grupo LEAHL obteve lucro líquido foi de R\$ 33,8 milhões. (LEAHL, 2015)

A empresa possui um amplo portfólio de produtos e soluções integradas, muitas vezes desenvolvidas de forma customizada em conjunto com os principais clientes. Presente no mercado *Original Equipment Manufacturers (OEM)* e no segmento de peças para *aftermarket*, denominado “Aftermarket”, cujos clientes são os grandes distribuidores de autopeças e retíficas de motores.

Produtos são fabricados e vendidos no Brasil e na Argentina, e também exportados para mais de 60 países, incluindo EUA, Alemanha, México, Portugal e Espanha, para uma carteira diversificada de clientes, incluindo General Motors/Opel, Volkswagen, Fiat, Ford, Daimler MBB, *International*, Cummins, Volvo, PSA Peugeot, John Deere, Renault, Scania, Caterpillar, Honda, Hyundai, entre outros. (LEAHL, 2015)

A empresa possui seis plantas industriais, sendo cinco instaladas no Brasil, duas no Interior de São Paulo, uma na região do ABC e outra em Minas Gerais, e uma na Argentina. Também tem dois centros de distribuição, um no interior de São Paulo e outro na Argentina, bem como um Centro de Tecnologia próximo a São Paulo, o qual acreditamos ser um dos maiores e mais bem equipados centros de tecnologia de desenvolvimento de componentes e soluções integradas para motores à combustão interna da América Latina, o que possibilita criar valor e atender os clientes de forma customizada e ágil, além de inovar em tecnologias de produtos e processos. (LEAHL, 2015)

8.1 Análise de Resultados

Durante as entrevistas foi evidenciado que os elementos levados em consideração pelas retíficas na hora da compra de uma marca são: qualidade, assistência técnica, garantia e facilidade na troca. Convém ressaltar que para todas as retíficas entrevistadas, o elemento qualidade é primordial para garantir a sobrevivência e manutenção dos negócios, visto que qualidade remete diretamente à confiabilidade, tornando-se a principal ferramenta de *marketing* para a retífica. Em outras palavras, o nome da retífica deve ser sinônimo de qualidade e confiabilidade para os clientes.

De forma prática, foi identificado que as retíficas criaram um *ranking* para escolha da compra de uma marca de componentes de motores, que seria: 1º, Qualidade; 2º, Preços e 3º Disponibilidade de Produtos.

Especificamente para a marca da empresa em estudo, pode-se afirmar que o nome da marca está relacionado e consolidado no mercado como sinônimo de qualidade, e que qualidade e disponibilidade de produto são os principais pontos fortes em relação aos concorrentes.

Com base no modelo Delta (HAX & WILDE II, 2001), a empresa em estudo oferece um produto com qualidade que agrega valor ao cliente (Melhor Produto) e satisfatória disponibilidade produtos, que está vinculada aos canais de distribuição (vários distribuidores com estoque de produtos) e o amplo portfólio de produtos oferecidos (Soluções ao cliente).

Referente às ferramentas do Mix de *Marketing*, foi comprovado que as ferramentas indicadas na pesquisa poderiam ser melhor exploradas pela empresa em estudo e agregar maior valor aos produtos e à própria marca.

No Quadro 7, a seguir, estão alguns pontos evidenciados durante a pesquisa sobre as ferramentas do Mix de *Marketing*.

Quadro 7 - Mix de Marketing

Resultados Mix de Marketing		
Catálogos impressos	eletrônicos e	100% dos entrevistados conhecem os catálogos impressos, porém estavam sem material atualizado; e 77% dos entrevistados não conheciam os catálogos online.
Manuais e tabelas técnicas		100% dos entrevistados conhecem e aprovam os manuais técnicos, porém estavam sem material atualizado; e 100% dos entrevistados conhecem ou não conheciam a possibilidade de baixar em pdf os arquivos via online.
Informativos de lançamentos		15% dos entrevistados recebem o informativo de lançamentos.
Palestras Técnicas		100% dos entrevistados conhecem e aprovam as palestras, porém já faz algum tempo que não participam de nenhuma palestra; e 23% dos entrevistados solicitaram palestras diferenciadas.
Visitas Técnicas		54% dos entrevistados informaram que faz um bom tempo que não recebem visitas técnicas; e 15% dos entrevistados informaram que o retorno é muito lento, pois precisam solicitar a visita via distribuidor.
Curso de Motores		61% dos entrevistados conhecem o curso de motores; 38% dos entrevistados nunca participaram; 30% dos entrevistados solicitaram motores mais novos; e 15% dos entrevistados solicitaram maior divulgação do TechCenter.
Visita as plantas		54% dos entrevistados já participaram e gostariam de fazer uma nova visita; e 46% dos entrevistados nunca participaram.
SAC		100% dos entrevistados conhecem o SAC; porém 54% solicitam informação ao Distribuidor.

Fonte: elaborado pela autora

Além do fato de que algumas ferramentas de Mix de *Marketing* disponíveis poderiam ser melhor exploradas, convém ressaltar alguns pontos que se mostram pertinentes para esse estudo: a. Informativos de lançamentos; b. Central de Atendimento ao Cliente (SAC), Catálogos desatualizados; e Palestras, Visitas Técnicas, Curso de Motores e Visita as Plantas

a. Informativos de Lançamentos

O fato de que a maioria das retíficas pesquisadas não recebem os informativos de lançamentos, levanta a possibilidade de que novos produtos estão deixando de ser solicitados e aplicados nos motores por falta de informação.

Isto posto, seria merecedor de atenção considerar a possibilidade de que a empresa em estudo poderia aumentar a venda desses novos produtos, pois foi identificado que existe uma lacuna na comunicação, e que alguns *players* por ora não recebem os informativos de lançamentos de novos produtos.

b. SAC e Catálogos

De acordo com a pesquisa, mais da metade das retíficas entrevistadas não utilizam o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) da empresa em estudo e somente 23% dos entrevistados conheciam e estavam utilizando os catálogos atualizados *online*.

De forma implícita, isso significa que para a maioria das retíficas entrevistadas que não possuem um departamento ou uma pessoa específica responsável por compras, a decisão de compra foi transferida para os próprios distribuidores, pois as retíficas dependem do conhecimento e do interesse dos funcionários dos distribuidores para estarem informados e divulgar sobre lançamentos de novos produtos e disponibilidade dos produtos existentes.

Conforme explicitado durante a pesquisa, um dos pontos fortes da empresa em estudo em relação aos concorrentes é a disponibilidade de produtos. Disponibilidade que está vinculada à eficiente capilaridade da rede de distribuição e disponibilidade de estoque pelos distribuidores. Para os autores Milan (2007) e Fernandes e Ribeiro (2014) a rede de distribuição é o recurso mais relevante que uma empresa detém. Por meio de uma rede de distribuição extremamente consolidada é possível disponibilizar os produtos da empresa em todo território brasileiro (FERNANDES & RIBEIRO, 2014, p.48).

Entretanto, convém mencionar que também foi identificado durante as entrevistas, que existe uma dependência considerável das retíficas em relação às informações oferecidas pelos distribuidores. Como sugestão, a empresa em estudo poderia se atentar a essa dependência e talvez reforçar a comunicação de algumas ferramentas de Mix de *Marketing* tais como: Informativo de Lançamentos, SAC e catálogos.

c. Palestras e Visitas Técnicas, Curso de Motores e Visita as Plantas

Durante a pesquisa identificou-se que as ferramentas Palestras e Visitas Técnicas, Curso de Motores e Visita as Plantas poderiam ser mais exploradas pela empresa em estudo, visto que a maioria das retíficas entrevistadas mencionaram que já faz algum tempo que não participam de palestras ou não recebem visitas técnicas.

As mesmas acreditam que seja importante receber visitas técnicas e a participação em palestras e no curso de motores. Essa necessidade identificada

pelas retíficas está vinculada principalmente à carência de cursos oferecidos no mercado e pelas inovações tecnológicas dos componentes de motores (BERGER, 2016)

Apesar das retíficas solicitarem visitas técnicas mais frequentes, seria adequado mencionar que durante as entrevistas não foram feitas reclamações de qualidade, exceto por um caso pontual, que já foi solucionado pela equipe de Assistência Técnica da empresa.

Aprofundando um pouco mais na solicitação de visitas e palestras técnicas mais frequentes, ficou evidente que as retíficas gostariam que a empresa em estudo estivesse mais presente e próxima das retíficas, e que houvesse uma maior parceria entre ambas. De forma implícita, subentende-se que as retíficas entrevistadas gostariam de receber um tratamento diferenciado pela empresa em estudo.

Outro ponto que seria interessante destacar é que as retíficas pesquisadas, além de serem aplicadoras diretas dos produtos da empresa em estudo, elas também são formadoras de opinião.

Considerando que oficinas mecânicas e outras retíficas entram em contato com as retíficas pesquisadas para entender como se aplica um determinado produto e para averiguar qual marca seria recomendada pelas retíficas pesquisadas, aumenta a importância da intensificação do *marketing* de relacionamento entre fornecedor (organização em estudo) e as retíficas.

Segundo os conceitos de Hax e Wilde II (2001), Prahalad e Ramaswamy, (2004), a proximidade com os clientes ajuda as organizações no entendimento das necessidades dos mesmos e as empresas que conseguirem atingir essas expectativas, serão capazes de encantar e fidelizar clientes (WHITELEY, 1999). Isto posto, talvez a empresa em estudo pudesse aproveitar melhor a possibilidade de proximidade com as retíficas para o lançamento e desenvolvimento de novos produtos, que consequentemente ajudaria na vantagem competitiva da organização em relação aos concorrentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para abordagem das Considerações finais, três etapas se definem a seguir: investigações referentes aos objetivos e problema do trabalho; os principais resultados obtidos com a pesquisa e, por fim, as limitações identificadas nesta pesquisa e sugestões para aplicações futuras.

9.1 Objetivos e Pergunta Problema

Parte desta pesquisa destacou importância do *marketing* de relacionamento dentro dos canais de distribuição do mercado de autopeças. Os canais de distribuição de autopeças normalmente se iniciam com fornecedores de peças; na sequência estão as montadoras ou distribuidores; depois as concessionárias ou varejo, oficinas mecânicas, retíficas, *auto center* e, finalmente, o consumidor final.

As retíficas reconhecidamente exercem papel influenciador na compra e também foram identificadas no transcurso deste estudo, que em alguns casos funcionam como decisores na compra dos componentes de motores. Dessa forma, tornou-se relevante verificar o comportamento de *marketing* de relacionamento no processo de fidelização de retíficas de linha pesada no setor de *aftermarket* para autopeças e como as ferramentas do Mix de *Marketing* são reconhecidas por essas retíficas.

Foi feita uma breve análise do mercado automotivo brasileiro, do segmento de *aftermarket* de autopeças e do atual cenário competitivo enfrentado pelo setor. Para essa análise, foram utilizadas informações de revistas e associações do setor, fontes secundárias (Portal Capes, PROQUEST, SPELL e Google Acadêmico) e um estudo de caso no setor de autopeças.

No sentido de diagnosticar o objetivo principal desta dissertação, foram pesquisados três objetivos específicos:

- a. verificar as estratégias de fidelização de clientes utilizadas pela empresa alvo da pesquisa;
- b. analisar se as retíficas reconhecem os tipos de serviços dentro do Mix de *Marketing* oferecidos pela empresa LEAHL; e

- c. identificar os fatores críticos do *marketing* de relacionamento.

Com esse objetivo foi abordado o relacionamento entre fornecedor (empresa em estudo) e as retíficas da linha pesada; como as ferramentas e serviços do Mix de *Marketing* são reconhecidas por essas retíficas; o *marketing* de relacionamento como agente de vantagem competitiva, e ainda, como a proximidade entre a organização em estudo e as retíficas da linha pesada podem surtir efeitos positivos sobre o negócio.

Dessa maneira, esta dissertação orientou-se por meio da seguinte pergunta problema: De que maneira o *marketing* de relacionamento tem se estabelecido na relação cotidiana entre a empresa LEAHL e as retíficas?

9.2 Principais Resultados

O resultado da pesquisa aponta um potencial de desenvolvimento de *marketing* de relacionamento entre a empresa em estudo e as retíficas da linha pesada pesquisadas, onde 100% dos entrevistados consideram importantes as visitas técnicas e que as mesmas funcionam como fomento para aumentar a proximidade e parceria entre fornecedor e retíficas.

Também foi constatado que as ferramentas do Mix de *Marketing* são subaproveitadas e que a organização em estudo poderia agregar valor aos seus produtos, serviços e fortalecer a marca por meio da melhor divulgação e utilização dessas ferramentas.

O estudo sugere que existe potencial para proximidade e intensificação do *marketing* de relacionamento e que o incremento dessa parceria poderia ajudar no aprimoramento do Mix de *Marketing* e no desenvolvimento de novos produtos, visto que os mesmos seriam desenvolvidos por meio de parceria entre fornecedor e cliente. Isto posto, pode-se afirmar que como resultado foi diagnosticada a necessidade de intensificação das relações entre fornecedor e cliente, que pode gerar vantagem competitiva e fidelização do cliente.

9.3 Futuros Estudos

Durante as entrevistas, foi identificada a necessidade de maior divulgação das ferramentas do Mix de *Marketing* (Produto e Promoção), haja vista que a maioria dos entrevistados não conhecem essas ferramentas disponibilizadas pela empresa em estudo. Talvez se as retíficas conhecessem melhor essas ferramentas e principalmente o informativo de lançamento de novos produtos, seria possível um incremento nas vendas do fornecedor (empresa em estudo) com suporte das retíficas.

Para isso seria interessante fazer uma apresentação completa das ferramentas de Mix de *Marketing* às retíficas entrevistadas, aos colaboradores internos da empresa em estudo e aos próprios distribuidores. A partir dessa apresentação seria interessante fazer monitoramento das vendas para averiguar se o acesso à informação poderia aumentar as vendas da organização em estudo.

REFERÊNCIAS

ANFAVEA. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br>. Acesso em: 17 maio 2016.

ANTT - Agência Nacional de Transportes Terrestres (2015). Disponível em: <http://www.estadao.com.br/jornal-do-carro/noticias/carros,caminhoes-tem-idade-media-elevada,27511,0.htm> Acesso em: 06 nov. 2016.

APAREM. Disponível em: <https://www.aparem.org.br/> Acesso em: 16 maio 2016.

BERGAMO, F. V. de M.; GIULIANI, A. C.; GALLI, L.C. do L. A: Modelo de lealdade e retenção de alunos para instituições do ensino superior: um estudo teórico com base no marketing de relacionamento. **Brazilian Business Review**. v. 8, n.2 Vitória/ES, Abr. - Jun. 2011. p. 43 – 67 ISSN 1807-734X

BOLETIM AUTO DATA. Disponível em: <http://www.autodata.com.br/acervo> Acesso em: 10 out.2016

CONSULTORIA ROLAND BERGER. **Novas tecnologias e tendências no mercado brasileiro de reposição**, São Paulo, Outubro 2016 Disponível em: <http://omecanico.com.br/forum-de-inovacao-dpk-antecipa-revolucao-tecnologica-no-mercado/?print=print> Acesso em: 30 out 2016.

BETTENCOURT, L.; LUSCH, R.; VARGO, S. A service lens on value creation: marketing's Role in achieving strategic advantage. **California management review** vol. 57, n. 1 p. 44-66. ISSN 0008-1256. EISSN 2162 8564.2014.

BOHNENGERGER, M.C.; PINHEIRO, I.A. Endomarketing - uma ferramenta a ser explorada para obter vantagens competitivas. ID:19892. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 4, p. 1-24, Julho-Agosto, 2002. 24 página(s).

CONAREM. Disponível em: <http://www.conarem.com.br/?s=garantia&x=0&y=0> Acesso em: 30 out. 2016)

COOPER, R. G.; DREHER, A. Voice of Customer Methods, **Marketing Management Magazine Winter** p.39-48 , 2010.

COUGHLAN, A.T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461p.

CONVIBRA. Disponível em:
http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/37/2012_37_4984.pdf Acesso em: 20
nov. 2016

CREMONEZI, G.O.G.; PIZZINATTO, N.K.; GIULIANI, A.C.; SPERS, V.R.E.;
OSWALDO, Y.C. As indústrias de produtos orgânicos, o marketing de
relacionamento e o endomarketing: estudo de múltiplos casos. **Revista
Organizações em Contexto** ID:10440. v. 9, n. 17, p. 343-367, Janeiro-Junho, 2013.
25 página(s).

DELOITTE. Disponível em: https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/consumer-business/topics/setor-automotivo.html?icid=top_setor-automotivo Acesso em:12 out
2016

DENATRAN. Disponível em:
http://www.denatran.gov.br/download/Resolucoes/RESOLUCAO_CONTRAN_396_11.pdf
Acesso em: 12 out.2016)

DESCHAMPS, J. P. **Product Juggernauts: How Companies Mobilize to Generate a
Stream of Market Winners.** Harvard Business School Press, 1995.

DOMINGUEZ, S VASQUES, O valor percebido como elemento estratégico para
obter lealdade dos clientes, **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo,
v.07 nº 4 outubro/dezembro 2000.

EXAME.COM Disponível em: <http://exame.abril.com.br/brasil/brasileiro-e-o-povo-mais-desconfiado-do-mundo-diz-pesquisa/> 2011 Acesso em:02 out.2016

FAZLZADEH, A.; BAGHERZADEH, F.; MOHAMADI, P. How after-sales service
quality dimensions affect customer satisfaction **African Journal of Business
Management** 5.17 (Sep 4, 2011): 7658-7664.

FARIA, L. H.L.; GIULIANI, A. C.; PIZZINATTO, N.K.; SPERS, V.R.E. 20 Anos de
Publicações sobre Marketing de Relacionamento no Brasil: Uma Análise da
Produção Acadêmica de 1992 a 2012 **REMark** 13.1 (2014): 106

FERNANDES, A.; RIBEIRO, L.D.R. A busca por vantagem competitiva em uma
organização do setor automotivo. **Revista de Tecnologia Aplicada (RTA)** Vol. 4,
No.2, Mai-Ago 2014, p.41-55 ISSN: 2237-3713

FERRARI, F. People intelligence. **Revista da ESPM**, Ano 20, ed. 95, nº 5, p.49-51, Setembro/Outubro 2014.

GALLONI, E. FONTANA, G. PALMACCIO, R. Effects of exhaust gas recycle in a downsized gasoline engine. **Applied Energy**, May, 2013, Vol.105, p.99(9)

GLOBAL AUTOMOTIVE CONSUMER STUDY Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/manufacturing/deloitte-au-mfg-2014-global-automotive-consumer-study-changing-nature-mobility-290914.pdf> Acesso em: 02 out 2016

GREGORY T. G. Aftermarkets, systems, and antitrust: a primer. **The Antitrust Bulletin**:H: Vol. 52, NO. 1/Spring 2007.

GUNDLACH, G.T. Aftermarkets, systems, and antitrust: a primer. **The antitrust Bulletin**: Vol. 52, NO. 1/Spring 2007

GUSTAFSSON, A. et al. The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment, Dimensions, and Triggers on Customer Retention. **Journal of Marketing**. Vol. 69, p.210–218, 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552004000200004>. Acesso em: 18 abr. 2016.

HAIR, J. et al; **Fundamentos de Pesquisa de Marketing**; 3ª ed.; Porto Alegre; AMGH, 2014.

HALAL, W. E. From hierarchy to enterprise: internal markets are the foundation for a knowledge economy. **Internal marketing: directions for management**. London: Routledge, 2000. p. 3-23.

HAX, A. C.; WILDE II, D. L. 2001. **The delta project**: discovering new sources of profitability in a networked economy. New York: Palgrave

ICDP. Disponível em: <https://www.icdp.net/how-can-we-help-you/aftersales/retention-strategies-tools.aspx> Acesso em: 20 nov.2016)

JAVED, M.; GUPTA, P.; SAXENA, Customer Satisfaction And Service Quality In Four Wheeler Automobile Service Industry: A Review; **SSRG International Journal of Mechanical Engineering** (SSRG-IJME) , volume 2, Issue 9, SET. 2015.

JOHNSON, M.D. **Customer orientation and market action**. Prentice Hall, 1996. pp. 42 – 108

J.D.POWER. Disponível em: <http://brasil.jdpower.com/pt-br/press-releases/2016-brazil-customer-service-index-csi-study> Acesso em: 30 jun.2016

_____. Disponível em: <http://brasil.jdpower.com/pt-br/press-releases/2016-brazil-customer-service-index-csi-study> Acesso em: 19 nov.2016)

_____. Disponível em: <http://brasil.jdpower.com/pt-br/press-releases/2016-brazil-customer-service-index-csi-study> Acesso em: 20 nov.2016.

MARTELO LANDROGUEZ, S.; CASTRO, C. B.; CARRIÓN, G. C. Creando Capacidades que aumenten el valor para el cliente. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**. Departamento de Administración de Empresas y Marketing, Universidad de Sevilla, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Vol. 17, Nº 2, Mayo - Agosto 2011, pp. 069 - 087, ISSN: 1135-2523

KAHANER, L. **Competitive Intelligence**. First Touchstone Edition, 1997.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Prentice-Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. Pearson Educ, 2012.

LADEIA, E. **Definição de índice de manutenção para cálculo de potencial de mercado de pistões para motores de combustão interna do mercado brasileiro de aftermarket de autopeças**. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

LARÁN, J.; ESPINOZA, F., Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedente da lealdade, **Revista de Administração Contemporânea**. vol.8, n. 2.Curitiba/PR. Abr./Jun.2004.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MARTINS, C.B.; KNISS, C.T.; ROCHA, R.A. Um Estudo Sobre o Uso de Ferramentas de Gestão do Marketing de Relacionamento com o Cliente **Brazilian**

Journal of Marketing - BJM Revista Brasileira de Marketing – ReMark Vol. 14, N. 1. Janeiro/Março. 2015

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de Varejo**, Elsevier, Brasil, 2011.

MILAN, G.S.; MATOS, J.A.R. A Identificação de Fontes e Temas de Conflitos em Canais de distribuição e sua gestão: um estudo exploratório ambientado em uma empresa do setor automotivo. **REAd** Porto Alegre. Edição 70. N° 3. setembro/dezembro 2011 – p. 660-686

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. 25 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OFICINA BRASIL. Disponível em: <http://www.oficinabrasil.com.br/noticia/mercado-cinco-analise-do-mercado-de-reposicao-dados-oficiais-em-contraponto-com-desempenho-das-oficinas> (abril 2012) Acesso em: 06 nov.2016

OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, v.63 (special issue), p. 33-44, 1999.

OLIVER, R. L.; DESARBO, W. S. Response determinants in satisfaction judgments. **Journal of Consumer Research**, v.14, p. 495–508, 1988.

PISCOPO, M.R.; NASCIMENTO, J.B.; THAMHAIN, H. The value net, the Delta model, and the aeronautic industry. **Revista Ibero-Americana de estratégia** 11.2 (2012): 5.

PIZZINATTO, N.K. **Marketing focado na cadeia de clientes**. São Paulo. Atlas, 2005.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campos, 1990.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-opting customer competence. **Harvard business review**, v. 78, n. 1, p. 79-90, 2000.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **Journal of Interactive Marketing**. Volume 18, n.3.2004. Publicado online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/dir.20015.

REVISTA AUTOMOTIVE BUSINESS Disponível em:
<http://www.automotivebusiness.com.br/revistadigital.html> Acesso em: 10 out. 2016

REVISTA MERCADO AUTOMOTIVO. Disponível em:
<http://www.revistamercadoautomotivo.com.br/A-hora-do-Aftermarket/1297/r/> | ed. 254, Ago.2016 Acesso em: 06 nov.2016.

_____ Disponível em: <https://www.man-la.com/sala-de-imprensa/noticias/concessionaria-man-e-volkswagen-investe-r-20-milhoes-163>
 Acesso em: 16 out.2016; ed.214 / SETEMBRO 2012; **J.D. Power**, 2016)

RETÍFICA JULIANO. Disponível em:
http://www.retificajuliano.com.br/dicas__manuais.html; Acesso em: 30 out.2016

SANT'ANNA, A.L., **Fidelização do Cliente**: proposta de um modelo de referência para planejamento e avaliação de programas de fidelidade no setor pós-venda – caso de uma concessionária caminhões e ônibus. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, 2004, Rio Grande do Sul.

SANTOS, C. et al. **A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade dos clientes**. Jan./Mar. 2008. ©ERA

SATYAWATI, C. CUSTOMER RELATIONSHIP Management: a customer retention strategy. **International Journal of Management Research & Review** *Corresponding Author www.ijmrr.com 624 ISSN: 2249-7196 IJMRR/ May 2014/ Volume 4/Issue 5/Article No-9/624-631

SILVA, N.S., **Considerações sobre o projeto e gestão do sistema de serviço**: uma proposta de modelo orientado para a entrega de valor ao cliente, USP, São Paulo, 2009.

SILVEIRA, M.A.P; RANGEL, F.C.; TRAVASSOS, M.S. Transferência de informação e conhecimento nas cadeias de autopeças elétricas de *aftermarket* e perfis de alumínio para construção civil: um estudo comparativo. CONTEXTUS, **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. Vol.8 - Nº 1 - jan/jun/2010. (33-44).

SINDIPEÇAS. Disponível em: http://www.sindipecas.org.br/home/#.V0yJ--w4_CQ
 Acesso em: 18 maio 2016.

SINDIREPA. Disponível em: [http:// www.sindirepa.org.br](http://www.sindirepa.org.br) Acesso em: 28 abril 2016.

SINDIMOTOR. Disponível em: http://www.sindimotor.org.br/exibe_conteudo.php?id=70 Acesso em: 30 out. 2016.

SOUZA, F. J.S.F **Satisfação de Clientes - O Caso de Uma Empresa Industrial** - Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2011

STRATEGYAND Disponível em: <http://www.strategyand.pwc.com/perspectives/2015-auto-trends> Acesso em: 30 jun.2016

STONEHOUSE, G et al.; Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness; **Journal of Management Inquiry**. v.16, 256p. 2007.SAGE; DOI: 10.1177/1056492607306333.

TALMELI, M.V.S.R. **Sistema de informação de Marketing como gerador de vantagem competitiva**. Dissertação de Mestrado. Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), Piracicaba/SP, 2015.

TONTINI,G.; SANT'ANA A.J., **Identificação de atributos críticos de satisfação em um serviço através da análise competitiva do gap de melhoria**, Gest. Prod., São Carlos, v. 14, n. 1, p. 43-54, jan.-abr. 2007

TOYOTA. Disponível em: <http://www.toyota.com.br/mundo-toyota/marca-da-toyota/> acesso em 20 nov.2016.

ULAGA, W.; CHACOUR, S., **Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets; A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation**. NY, Elsevier, IMM 30, 525-540. 2001.

ULAGA, W., EGGERT, A. Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business market. **The Journal of Business and Industrial Marketing**, 2002.

VAVRA, T.G. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

WALIGÓRA, J.; WALIGÓRA, R. **Measuring customer satisfaction and loyalty in the automotive industry a case of premium brand of passenger cars**, Aarhus School of Business, Denmark Faculty of Business Performance Management, 2007.

WARD, T.; DAGGER, T. The complexity of Relationship Marketing for Service Customers. Brisbane: **Journal of Services Marketing**, 2007

WHITELEY, R.C. **A Empresa voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WOODRUFF R. B. Customer Value: The next Source for Competitive Advantage **Journal of The Academy Marketing Science**, Vol. 25, No. 2, (spring 1997), 139-154.

YANG, Z.; PETERSON, R.T. Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs. In **Psychology and Marketing** 21(10):799-822-October 2004. DOI: 10.1002/mar.20030

YIN, R.K.. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos - 3ª Ed** Bookman.2005.

YUAN-CHENG, T.; YU-TING, O.; LIEN-HSIANG, T.; MIN-HUEI, C. Empirical research on relationships among enterprises' internal market orientation, market orientation, employee satisfaction and customer satisfaction. **African Journal of Business Management** 5.30 (Nov 30, 2011): 11984-11998.

YU-TING, H.; RUNDLE-THIELE, S. A holistic management tool for measuring internal marketing activities. **The Journal of Services Marketing** 29.6/7 (2015): 571-584

ZEITHAML, V.A., BITNER, M.J. e GREMLER, D.D. **Services Marketing: integrating customer focus across the firm**. Singapura: McGraw Hill. 2006.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas com os proprietários ou responsáveis pela compra de peças.

Nome da Mecânica/Empresa:

.....

Nome:.....

Cargo:.....

(....) Linha Leve

(....) Linha Pesada

(.....) Motos

Relacionamento com Cliente

1. Há quanto tempo você compra a marca a LEAHL?

.....

2. O que você leva em consideração na hora de comprar uma marca?

.....

3. O que você leva em consideração na hora de comprar a marca LEAHL?

.....

4. Quais são os pontos fortes e fracos do concorrente?

.....

5. O que a LEAHL poderia fazer para melhor atendê-lo?

.....

