

PREPARANDO A EQUIPE DE VENDAS DE UMA REDE DE CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS PARA INTERAGIR PESSOALMENTE COM CONSUMIDORES QUE SAEM DO MUNDO VIRTUAL

RESUMO: Diante de um novo perfil de clientes interessados em adquirir veículos, uma montadora lançou no Brasil, no primeiro semestre de 2017, um projeto com o objetivo de aumentar a eficiência na experiência do usuário nos canais digitais e converter potenciais clientes em compradores efetivos de seus produtos em suas concessionárias. Por meio da investigação que se baseou na metodologia de soluções de problemas, observou-se que o projeto em execução poderia ter a eficiência dos resultados comprometida caso alguns problemas detectados não fossem atacados. Por meio de entrevistas com pessoas envolvidas com o projeto, constatou-se que havia deficiência na integração do fator humano com o uso de novas tecnologias. Diante destas informações, elaborou-se uma proposta contendo algumas ações focadas no treinamento das equipes de vendas e continuar a implantação da integração dos sistemas legados e homologados da rede com a montadora.

1. INTRODUÇÃO

Os modos como as pessoas se comunicam e se relacionam têm sofrido grandes mudanças com o aumento do uso da internet e expansão e acesso ao mundo virtual por meio de dispositivos móveis. Os smartphones estão cada vez mais nas mãos das pessoas, seja dentro ou fora de suas residências, e operando em redes com maior capacidade de tráfego de dados e velocidade. Novas funcionalidades oferecidas pelos dispositivos móveis permitem às pessoas se comunicarem de diferentes maneiras que não seja apenas verbalmente, além de levarem aos seus usuários mais possibilidades de terem suas necessidades diárias atendidas. Desta maneira, utilizando um smartphone, por exemplo, uma pessoa pode facilitar seu dia a dia em tarefas como cozinhar, consultar produtos para seu consumo, fazer compras ou preparar uma viagem.

Em vários setores da economia, empresas estão operando mudanças organizacionais com o objetivo de se adaptarem aos novos comportamentos dos consumidores que têm deixado de terem suas experiências de compra realizadas exclusivamente nas lojas físicas. Trata-se de uma nova realidade que também atingiu o setor automotivo, em que grande parte dos clientes chega às concessionárias depois de terem visualizado possibilidades no ambiente virtual e obtido uma série de informações sobre os produtos que têm intenção de adquirir.

Não se trata de substituir a venda das lojas físicas pelas vendas por meio de e-commerce, mas a integração da loja virtual ao processo de venda que será concluído por um vendedor em uma concessionária. Como consequência, o consumidor permanece menos tempo na loja física, o que dificulta a equipe de vendas persuadi-lo a realizar a compra com as mesmas técnicas e abordagem que utilizava quando tinha mais tempo junto ao cliente.

Diante desse novo perfil observado em seus clientes, uma montadora de veículos lançou no Brasil, no primeiro semestre de 2017, um projeto com o objetivo de aumentar a eficiência na experiência do usuário nos canais digitais e converter potenciais clientes em compradores efetivos de seus produtos em suas concessionárias. Por questão de sigilo, esse projeto lançado pela montadora será chamado nesse trabalho de Projeto Alpha. Os primeiros resultados do projeto Alpha indicaram necessidade de ajustes e alinhamento de potenciais lacunas entre a integração virtual com a rede física e, também, na gestão dos dados obtidos a partir da

navegação dos ativos digitais pela web e convertê-los em informações relevantes que possibilitam melhores resultados na prospecção de mercado pela sua rede de distribuição.

Com o objetivo de propor um plano que indicassem ações que promovessem os ajustes necessários e alinhamento das lacunas identificadas, esse artigo tecnológico utilizou a metodologia apresentada em Marcondes et al. (2017), a qual orienta a pesquisa aplicada para a solução de problemas. Como resultado, espera-se contribuir para o aprimoramento do projeto Alpha e a ampliação de sua abrangência com uma equipe de vendas mais bem preparada para usar em seu benefício a utilização do ambiente virtual por parte dos consumidores que recebem em suas concessionárias.

2. CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

Antes da crise econômica se acentuar nos Estados Unidos em 2008, o mercado de automóveis estadunidense superava os 16 milhões de carros. A Beta (nome fictício) detentora de algumas marcas de veículos, foi adquirida pela Gama (nome fictício) em 2007.

Com o aumento da crise no final de 2008, a Gama se viu obrigada e recorrer aos recursos que a lei americana possibilitava para a reestruturação de empresas em vias de falência e teve o plano de reestruturação apresentado pela montadora Ômega (nome fictício) que foi aprovado pelo tesouro americano em 2009, pelo novo governo democrata, num cenário de quase 40% de queda do mercado para 10,4 milhões de automóveis.

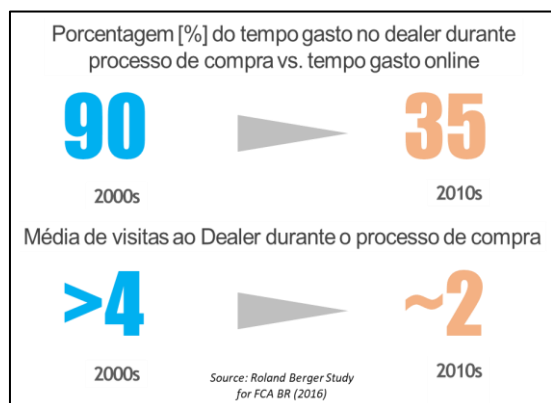
A Ômega, está em operação no Brasil desde a década de 1970, ocupando posição de destaque dentro do grupo mundial e entre as grandes montadoras do país. Por alguns anos chegou a representar mais de 30% do resultado operacional do grupo e liderou o mercado brasileiro por mais de uma década.

Com sede na Europa e sempre tentando expansão internacional, além do Brasil e seu país de fundação, a Ômega encontrou uma nova oportunidade de retornar aos Estados Unidos com a apresentação do plano de reestruturação da Beta durante a crise americana de 2008. A Ômega assumiu o controle da companhia em 2015 como OBA – Ômega-Beta Automobiles (nome fictício) e, em 2017, segundo o jornal Valor Econômico, o grupo entregou na América Latina, 521.000 veículos rendendo um faturamento de 8 bilhões de euros, impulsionado pelo efeito positivo de novos produtos, principalmente novos modelos sedãs, off-road e SUV. Atualmente, a Ômega está entre os líderes no mercado brasileiro, com destaque no segmento de comerciais leves.

2.1 Situação problema

Numa apresentação realizada por uma consultoria contratada pela Ômega em 2016, indicava que, no ano 2000, o consumidor consumia 90% do seu tempo de compra dentro de uma loja após ter visitado 04 lojas em média. Em 2010 este tempo sido reduzido para 35% com clientes realizando menos de 02 visitas. Estes dados também são divulgados pela Google (Figura 1) que mais recentemente, em 2016, identificou que este número de visitas realizadas pelo consumidor antes de adquirir um automóvel está em torno de 1,5 a 1,7 visitas.

Figura 1 – Estatística sobre o tempo gasto do cliente no *Dealer*



Estes dados, referentes às últimas duas décadas, demonstram que pelo lado dos consumidores, a navegação na *web* de forma autônoma e abrangente, com a diversidade de fontes de dados e informações de produtos, além das ofertas comerciais, coloca-os mais próximos da decisão de escolha.

São sinais de novos comportamentos dos consumidores que se mostram mais autônomos em suas decisões de compra, mas que não têm sido assimilados pelos vendedores, que continuam utilizando antigos padrões de comercialização. Ainda é comum as concessionárias tentarem captar seus clientes e potencializarem suas vendas oferecendo principalmente um estilo antigo de persuasão com base em ofertas comerciais pontuais e momentâneas como, “taxa zero”, IPVA grátis, bônus de troca (*trade-in*), bônus de varejo, troca com troco, sorteios de viagens e carros.

A Fenabrave – Federação Nacional das Associações dos Revendedores e especialistas no setor, alertam sobre a necessidade de se dedicar maior atenção e afinco no aprimoramento do processo de relacionamento com este novo perfil de clientes no ambiente virtual.

Há consciência nas montadoras e em alguns grupos de concessionários de automóveis de várias marcas, com vasta cobertura física junto aos mercados consumidores, que o novo perfil de atendimento para este público mais decidido e informado precisa ser revisto e atualizado.

Em 2008, a Beta havia iniciado a implantação de um projeto, chamado Projeto Alpha, em suas concessionárias nos Estados Unidos, o qual tinha como objetivo melhorar a eficiência da conversão de vendas de automóveis pelo canal *on line*. Após o início do processo de aquisição da Beta, a OBA deu continuidade na execução desse projeto. Em 2017, a companhia iniciou a implantação do mesmo conceito no Brasil. Nos Estados Unidos algumas concessionárias chegaram a vender 1/3 dos veículos pelo canal *on line*.

Em 2015, numa entrevista com uma concessionária em Las Vegas, foi revelado que o objetivo era chegar a este percentual e já estavam com 18%. A venda *on line* não era vista como substituta da venda na loja física e o percentual atingido era considerado como venda incremental sobre o negócio tradicional. Todavia, acreditava-se que se não estivessem engajados neste processo virtual de vendas, provavelmente perderiam este espaço para outros distribuidores mais ativos nesta área.

Conforme pesquisa da Google os clientes interessados em comprar/vender e consertar seus automóveis utilizam os sistemas digitais para escolher, comparar, avaliar, ofertar seus

usados e decidir pela compra ou, buscar uma oficina na internet. Enquanto navegam pelo mundo virtual são chamados de *leads*.

Uma variedade de tecnologias que engloba áreas do conhecimento como marketing, informática, estatística, psicológico e antropológico para, perseguição, classificação, qualificação e armazenamento destes leads, está disponível para as empresas entenderem o movimento e as jornadas destas pessoas, potenciais clientes, nas redes sociais com objetivo de mantê-las estimuladas e interessadas na marca e em seus produtos. A linguagem, os indicadores, as métricas e o conhecimento dos técnicos que lidam com estas inúmeras áreas e agrupamento destas audiências virtuais para rastreamento e identificação da “temperatura dos leads”, mostram-se distantes das linguagens adotadas nos mundos corporativos e nas indústrias tradicionais pelos antigos profissionais de marketing, vendas e produção.

2.2 Entendimento da situação em que ocorre o problema

Inicialmente, sabia-se que o objetivo dos líderes e responsáveis pela implantação do projeto Alpha era identificar potenciais clientes entre o público que navegava na internet, atrair e conquistar sua atenção para os produtos da marca. Além disso, deveriam ser capazes de monitorar suas ações até a decisão de compra do veículo e acompanhar suas necessidades no pós-venda. Todavia, era necessário o levantamento de informações que possibilitassem aos pesquisadores uma análise cuidadosa da realidade investigada, o que foi feito por meio de entrevistas com os responsáveis pelo projeto no Brasil.

Os entrevistados revelaram que um valor aceitável de conversão atingido de *leads* em compras realizadas fica em torno de 4 a 10%. Ainda não haviam estudos oficiais e precisos sobre este valor na empresa em questão, porém, a expectativa com o tratamento dos *leads*, a gestão do atendimento físico e a integração dos sistemas, fosse possível aprimorar a mensuração e fidedignidade deste indicador.

Com base nestas informações, o Projeto Alpha, em operação há 10 anos nos Estados Unidos e há um ano no Brasil, está concentrado em três grandes áreas:

1. Montadora – Gestão dos ativos digitais, formação das alianças estratégicas, marketing digital e implantação gradual do processo e da cultura *on line*;
2. Rede – Organização das equipes de vendas, marketing, portais e módulos de *CRM – Customer Relationship Management*.
3. Tecnologia – Sistemas integradores dos *DMS – Dealer Management Systems* da rede com a montadora, *Salesforce* e portais responsivos adaptados.

A montadora integrou todas as atividades de gestão dos ativos digitais no projeto Alpha para ampliar a eficiência de sua atuação nos canais digitais. Esta eficiência é medida principalmente pela taxa de conversão dos *leads* em vendas.

O Projeto Alpha funciona como um núcleo da Vice-Presidência da América Latina Comunicação, Marketing e Sustentabilidade, integrando fisicamente no mesmo local, cerca de 15 empresas fornecedoras das áreas de criação, produção de conteúdo e sites, UX – User Experience, codificação, CRM, Salesforce, análise de performance e compra de mídia (bidding e ADSense), que antes atuavam separadamente. Uma equipe interdisciplinar com cerca de 50 pessoas, entre colaboradores da montadora e das empresas parceiras.

Um dos responsáveis pelo projeto, o Sr. A (nome fictício) revelou que:

“Com a proximidade e a interação entre os profissionais, que trocam informações e verificam os resultados em conjunto e em tempo real, ganhamos mais agilidade e assertividade na abordagem do público. Monitoramos sua presença nos canais digitais, ao mesmo tempo em que publicamos conteúdos específicos para cada momento, com melhor aproveitamento”.

Já o gerente de canais digitais da operação da OBA na América Latina, o Sr. B (nome fictício), acrescentou que o Projeto Alpha viabiliza a comunicação em tempo digital, que precisa ser viva. Segundo ele:

“Publicamos uma mensagem nos canais da [...] e logo verificamos seus resultados, buscando compreendê-los e analisar como podemos agir rapidamente para que melhorem se não estiverem satisfatórios”.

Pelo que foi relatado pelo Sr. B, quando os concessionários recebem os formulários com os *leads*, a expectativa é que enviem uma resposta para os potenciais clientes o mais rápido possível. Além disso, a equipe de vendas deve estar preparada para dar o atendimento adequado. Tendo sensibilidade para perceber o que o cliente precisa para fechar o negócio. O entrevistado informou que:

“O Projeto Alpha apresenta uma estruturação para ser uma área mais inteligente no processo de ação e desempenha o papel de criar o desejo no consumidor, para que os Dealers finalizem o processo, viabilizando a compra do veículo. O relacionamento final continua com o Dealer”.

Outro fator relevante para que o trabalho do Projeto Alpha tenha resultados cada vez melhores, conforme o Sr. A, é a participação das concessionárias na troca de informações com a montadora, a partir do momento em que recebem o *lead*. Segundo o entrevistado:

“Elas precisam informar se o potencial cliente adquiriu o veículo ou não e por quê. Além disso, caso a compra tenha ocorrido, é importante que continuem acompanhando o cliente no pós-venda, sempre municiando a montadora com novos dados sobre suas ações. Essa atitude é fundamental para reforçar o relacionamento e garantir sua fidelidade”.

Para um melhor aproveitamento dos *leads* a OBA também está implantando e oferecendo para a Rede o programa “Meu Carro Ideal” (nome fictício), que oferece uma estrutura de apoio e suporte de atendimento às Concessionárias. Inicialmente, está em operação apenas na cidade de São Paulo em somente 03 grandes grupos econômicos operadores na cidade, entre 83 no Brasil, funcionando como um canal de vendas *on line* terceirizado com atendimento especializado em contatos provenientes da internet.

O atendimento do Meu Carro Ideal está disponível durante toda a semana, inclusive aos sábados, domingos e feriados, das 8h às 22h, por e-mail, telefone, WhatsApp, SMS. As demandas intensificam-se no período das 10h às 12h e das 18h às 21h. Também crescem de segunda até sábado e caem no domingo.

O serviço é realizado por uma *startup*, a qual será chamada neste artigo de Jota (nome fictício), dentro do programa Meu Carro Ideal, implantado pela OBA no segundo semestre de

2017, inicialmente, em um grupo econômico da rede, que será tratado pelo nome fictício de Grupo Branco.

De acordo com o Sr. C (nome fictício), sócio fundador da Jota, *“É uma solução para fazer o atendimento imediato do lead e de forma adequada, buscando levar o cliente à loja apenas para finalizar a compra. O objetivo é contribuir para o desenvolvimento dos Dealers na área digital, incentivando um salto qualitativo e quantitativo na geração de oportunidades de negócios”*.

Sobre a equipe de atendimento, o Sr. C destaca que;

“O serviço encontra-se disponível nos principais momentos em que os consumidores escolhem estar na internet e permite uma interação maior no atendimento para a troca de informações. No mínimo, cada cliente faz pelo menos dez contatos com nossa equipe, chegando a 50, em média, até fechar o negócio”.

No Grupo Branco, a experiência com o programa Meu Carro Ideal está sendo bastante satisfatória, segundo a Sra. D, diretora superintendente do Grupo Branco. Conforme destacado pela Sra. D:

“O serviço é ótimo e resolveu nosso problema na área de atendimento digital. Agora sei que esses potenciais clientes estão sendo atendidos e se compraram ou não os veículos. Antes, ninguém atendia os leads que chegavam. Os vendedores das lojas tinham muita dificuldade para realizar essa tarefa”.

A Sra. D avalia que a maioria desses profissionais não está preparada para manter mais de 30 contatos virtuais com um potencial cliente até ele tomar sua decisão de compra. Segundo ela:

“... no Meu Carro Ideal, temos pessoas que entendem e sabem se comunicar pelos meios digitais, mantendo-se conectadas aos consumidores durante todo o tempo necessário até o fechamento do negócio”.

Ainda de acordo com o sócio fundador da Jota, o Sr. C, o cliente digital deseja fazer suas buscas sem ser incomodado. Apenas após a montagem do veículo é que estão dispostos a se comunicarem com outra pessoa.

O custo para contratação dos serviços da Jota varia de acordo com o plano adquirido, *light* ou *full*. O serviço *light* parte de R\$ 12,00 por *lead* tratado e qualificado. No caso do plano *full* o valor salta para R\$ 350,00 por *lead* convertido em venda.

Outro ator envolvido no projeto é a ABRADIME – Associação Brasileira de Distribuidores das Marcas Envolvidas (nome fictício), que a partir desse ponto será mencionada neste trabalho como Associação. Por suas atribuições estatutárias, cuja existência é regulamentada por lei federal Renato Ferrari 6729/79, a Associação tem como parte de suas atividades atender e acompanhar o alinhamento das regulações comerciais da montadora junto a rede e o cumprimento dos contratos de concessão e das elaborações das convenções de marca. Ela recebe fundos de financiamento coletivo (*crowdfunding*) da rede para representá-la perante a montadora, atendo-se às relações técnico-comerciais com a montadora, B2B, e desta com o mercado B2C.

A Associação foi integrada ao projeto para atuar principalmente nos tópicos relacionados a prospecção tecnológica junto a rede e ao ICT (*Information Communication Technology* da montadora) e está acompanhando e sugerindo ajustes técnicos e operacionais no desenvolvimento destas atividades buscando definir o perfil adequado para a operação nas lojas ou a terceirização destes serviços. Também está construindo um “Centro de Excelência Digital”, para integrar e compartilhar as técnicas e aprendizados adquiridos pela rede, montadora e mercado.

2.3 Modus Operandi do Projeto Alpha

Qualificação dos leads

Todos os consumidores que ingressam no Meu Carro Ideal são acompanhados no funil de vendas (Figura 2), passo a passo, pela equipe do Projeto Alpha e passam a receber um conteúdo diferenciado, de acordo com as ações de cada um. Se a pessoa apenas buscou informações, ela será direcionada para a montagem do veículo. Se já tiver completado essa etapa e não seguir para as próximas, será lembrada de que está apta para o preenchimento do formulário. Dessa forma, também pode continuar sempre do ponto em que parou, sem ter de iniciar todo o processo novamente quando retornar ao portal.

Figura 2 – Exemplo de um funil de vendas WEB



Fonte: Elaborado pelos autores

“Somente depois que o consumidor preenche o formulário com seu CPF e e-mail, demonstrando estar realmente propenso à compra, é que passa a ser identificado como um lead quente. Nesse momento, é direcionado, automaticamente, para uma ou mais Concessionárias que ele próprio escolheu”, explica o Sr. A, destacando o esforço para garantir a qualificação dos contatos e para que cheguem rapidamente às distribuidoras.

Após um melhor trabalho de qualificação dos *leads* encaminhados para a rede, através de uma gestão direta sobre eles houve uma redução na quantidade de *leads* encaminhados, porém, têm se mostrado mais efetivos para o trabalho de conversão. Antes deste filtro, os *leads* “quentes” se misturavam a outras demandas, como solicitação de informações para pós-vendas, envios de curriculum para empregos, etc. Segundo o Sr. A:

“Estamos gerando menos leads, porém muito mais qualificados, o que está se refletindo no aumento da conversão. Pela forma como todo o processo foi estruturado, quando o potencial cliente é direcionado para a Concessionária, ele já está pronto para a compra”,

Desde outubro de 2017 até março de 2018, período em que o projeto está em execução nos 3 grupos em São Paulo, o Meu Carro Ideal apresentou uma conversão de leads em vendas 18% maior do que a média nacional para o modelo “Um” e 8% mais elevada para o modelo “Dois”. O programa já resultou na comercialização de mais de 100 carros, conforme informações da OBA.

De acordo com a montadora, em torno de 49% dos negócios foram fechados em até dez dias. Em relação aos modelos, 57% dos veículos comercializados foram do modelo “Um” e 43% do modelo “Dois”. Cerca de 2 mil leads foram enviados para a Jota, dos quais muitos ainda se encontram em atendimento.

Por razões estratégicas, os valores atuais de conversão não puderam ser revelados, porém a expectativa de conversão é superar 10%.

3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA INVESTIGADO

Empresas competitivas precisam ter a capacidade de se adaptar ao ambiente em constante mudança (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997) ou desenvolver a capacidade de alterar os recursos de forma dinâmica (EISENHARDT e MARTIN, 2000). Contudo, as empresas não podem se adaptar de forma aleatória. Em muitos casos é importante antecipar e/ou construir o futuro desejado (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

O processo de prospecção tecnológica desenvolvido no ambiente interno da montadora para o Projeto Alpha, recebeu grande parte do *know how* da matriz americana e promoveu integrações com algumas empresas experientes naquele mercado (ex.: *Salesforce, Search Optics, etc*).

No Brasil, a rede de 190 pontos de vendas subordinadas a 83 grupos econômicos vem sendo gradativamente envolvida a partir de projetos pilotos pontuais que envolvem 25% dos grupos econômicos. Diferentemente dos Estados Unidos que não existe uma associação de marca regulamentada, no Brasil a Associação também trata de temas de desenvolvimento de rede com a montadora e acabou sendo pontualmente envolvida em alguns processos de prospecção tecnológica.

Nos estudos de prospecção, as circunstâncias do presente são consideradas para se prever possíveis situações futuras, como variáveis socioeconômicas, culturais, ambiente legal e regulatório (TEIXEIRA, 2013). Segundo Kupfer e Tigre (2004), por meio da prospecção tecnológica é possível mapear o desenvolvimento científico e tecnológico que, no futuro, podem influenciar a economia, uma determinada indústria ou até mesmo a sociedade de forma ampla.

A expectativa é que em poucos meses, de acordo com os resultados alcançados, os novos processos possam ser multiplicados em toda a Rede. O processo de integração com a rede tem sido trabalhoso pois ocorreram diversos erros de abordagem para implantação do projeto pela montadora junto a Rede, dada omissão do envolvimento da Associação no processo, retardando o entendimento das reais possibilidades de exploração desta nova dinâmica.

A Associação, que estava envolvida com a definição das camadas de integração de sistemas junto a montadora, foi envolvida no último trimestre de 2017 no Projeto Alpha e vem acompanhando os projetos de integração e as adequações das características tecnológicas existentes na rede, indicando o melhor caminho de integração.

Como exemplo, pode-se citar o fato que o legado de sistemas da Rede, os *DMS – Dealer Management Systems (ERP)* e correspondentes módulos de *CRM – Customer Relationship Management*, não eram integráveis com o sistema Salesforce patrocinado e utilizado pela montadora.

A Rede possui mais de 10 diferentes módulos de CRM e DMS. Decidiu-se pela homologação de somente 3, cujo processo de escolha foi realizado com base nos estudos comparativos entre os principais sistemas existentes e que possuíssem um *Road Map* alinhado as pretensões futuras da montadora. Conforme colocado por Teixeira (2013), a prospecção tecnológica é utilizada como ferramenta dentro do planejamento estratégico das empresas e auxilia nas tomadas de decisão do presente com olhar para o futuro.

Para aqueles grupos que se alinharam a esta definição, cerca de 90% da rede, terão os processos integrados com a montadora, cujo extrator de dados e camada de integração também foi coordenado entre a Associação, o ICT e as *softhouses* desenvolvedoras dos sistemas DMS e CRM.

A disponibilidade e acessos aos dados do *dealer* ao fabricante está sendo construída em conjunto para garantir maior agilidade no atendimento e negociação *on line*.

Faz-se necessário o acesso aos dados de estoque e reservas da concessionária e da montadora. Também está conectada à política comercial dos *dealers*, que é atualizada continuamente, por meio de um processo de comunicação *on-line*. Por fim todas as informações coletadas para responder aos clientes são registradas no sistema, o que reforça a inteligência de dados no processo de tratativa dos leads gerados pelo Projeto Alpha, bem como o atendimento ao cliente, negociação e entrega do automóvel.

Assim, na prática, o fluxo do processo de atendimento a partir do recebimento do *lead* pela Jota ou pelo concessionário que possua um processo de atendimento *on line*, dependendo da modalidade de contratação do serviço, contempla a verificação da política de preços da concessionária e se o carro está no seu estoque, no pátio da montadora ou precisa ser encomendado, esclarecer dúvidas sobre o produto, realizar uma apuração se o cliente tem interesse por outro carro da concorrência, identificar a forma de pagamento que o cliente prefere, verificar se possui carro usado na troca, agendar o *test drive* e a visita à loja, se o cliente assim preferir, ou a entrega do veículo na residência. O serviço prevê as informações sobre documentação e emissão de nota. Por fim, é possível, ao longo da jornada, capturar a percepção, pelo tom da voz e dos textos, do que pode ser o melhor negócio para o cliente, a fim de oferecer a proposta mais adequada para não perder esse mesmo cliente para a concorrência.

Já para a conquista de possíveis clientes que ainda nem chegaram ao site do Meu Carro Ideal, o time do Projeto Alpha utiliza ferramentas que fornecem informações sobre os hábitos de consumo de quem já comprou veículos da marca. Com o monitoramento de sua trajetória por outros sites, é possível verificar aqueles que buscaram viagens, restaurantes, imóveis, entre outros itens. A partir desses dados, são traçados perfis de potenciais clientes, que servem como base para localizar pessoas na internet com hábitos semelhantes. Uma vez identificadas, elas também se tornam alvos das comunicações da marca.

Pelo lado da rede, aqueles grupos econômicos que estão mais evoluídos na prospecção dos ativos digitais, se valem de integrações de seus próprios sistemas com a rede social e com

vários outros sistemas de busca e ofertas existentes no mercado, como Webmotors, ICarros, OLX, entre outros. Integrando-os a sua base de divulgação e captação de clientes.

A montadora, por outro lado, vem buscando uniformização dos sites (portais) das concessionárias em projeto chamado de *DDM – Dealer Digital Marketing*, assegurando que a navegabilidade pelo lado do *web site* da montadora e pelo da rede devem convergir para uma experiência fluida e rápida ao navegador *web (lead)*.

No entanto, os grupos econômicos da rede de distribuição que em muitos casos representam mais de uma marca e possuem até 100 lojas, estruturam seu portal de acordo com suas necessidades, integrando seus sistemas, com outros portais de busca de automóveis multimarca não incorporados no site da montadora aumentando sua capilaridade virtual. Esta integração gera uma quantidade de *leads* muito superior àquela gerada pela montadora.

A companhia perde vendas e eficiência por desconsiderar a gestão dos ativos digitais como uma área necessária para suporte as vendas. Ou seja, por não atingir, conhecer e crescer o público virtual na sua base de clientes, perde oportunidades que estão fora do mundo físico. Esta omissão afasta a marca e seus produtos do *shopping list* dos clientes, e estes podem não visitar as lojas. Quando visitam podem não ser aproveitados, se as lojas físicas não estiverem preparadas para atendê-los, pois estes clientes *web* possuem um perfil de comportamento de compra diferenciado.

Para compreender o ambiente de execução do projeto e chegar a um diagnóstico do problema enfrentado, utilizou-se a análise SWOT (WRIGHT, KROLL; PARNELL, 2000) para identificar quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças tanto para a montadora quanto para a rede de distribuição. A Figura 3 mostra a análise SWOT, a qual apresenta a situação do momento. Apesar das fortalezas e oportunidades descritas serem consistentes, é necessária a capacitação das equipes do mundo físico para mitigar as fraquezas e ameaças que surgem nas redes sociais.

Figura 3 – Análise SWOT

<p>Forças:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presença e tradição da marca - Liderança nas vendas de SUV - Mais de 90% de cobertura geográfica no território nacional - Produção local - Salesforce – suporte para indicadores e controle do CRM - Data Lake com 30.000.000 de consumidores em poder da montadora 	<p>Fraquezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rede com deficiência em conhecimento a respeito da convergência digital - Equipe de vendas opera de forma tradicional - Atuação apenas reativa da equipe de vendas - Rede despreparada para tratar <i>leads</i> - Sites com baixa integração funcional e deficiência comercial - Valor de revenda - Falta de integração dos sistemas de CRM com a montadora
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estilos dos produtos e identidade da marca compatíveis com gerações que vão desde “baby boomers” até geração “Y” - Rede social com grande facilidade de atrair seguidores e gerar compartilhamentos - Novos produtos com qualidade aprimorada 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Novos concorrentes - Grande número de ofertas na Web e concorrência dentro da própria rede - Crítica da imprensa com relação aos preços praticados - Atendimento online de outras marcas

Fonte: Elaborado pelos autores

Com relação as fraquezas, as principais e recorrentes cujas ações deste projeto procuram neutralizar são a falta de preparo das equipes de atendimento e vendas para lidar com os *leads*, a falta de integração dos sistemas de CRM da rede com os da montadora, a falta de disciplina no preenchimento diário dos dados de contato com os clientes, além da pouca preocupação com a utilização de técnicas adequadas para aprimorar a usabilidade e experiência dos internautas quando navegam pelos sites e portais da rede. Há também necessidade de aprimorar o investimento em mídia para o marketing digital e das campanhas de captação nas redes sociais.

A instalação de um motor de busca na captação de clientes e no comércio *on line*, deve ser acompanhada de profissionais e vendedores treinados para as mudanças operacionais e de processos proporcionadas pelos indicadores de variação do comportamento das audiências *on line* e em *real time* que a tecnologia pode antecipar.

Para a rede elevar as conversões, deve receber os *leads* mais quentes possíveis pois, por estar montada em uma estrutura grande e alicerçada no mundo físico, disputa diferentes tipos de perfis de clientes simultaneamente. Para eles o *lead* quente é aquele que entra na loja e permite o vendedor tratar e “operar o cliente”.

Via de regra, a rede deixa a cargo das montadoras o trabalho de encaminhamento destes *leads* e não adaptam seus times ou a estrutura das organizações de vendas para entenderem o novo perfil destes clientes que entram pela loja com a decisão praticamente tomada.

Assim existe um gap no elo entre a geração dos *leads* no ambiente virtual e a entrada destes no mundo físico das lojas. Outro ponto é o fato que o cliente que “monta seu carro” nos portais oficiais da montadora, nem sempre encontra o carro montado nos estoques disponíveis das lojas, e os vendedores e agentes dos regionais de vendas das montadoras tentam “virar” o cliente para vender o que ele tem em estoque ao invés de oferecer o carro que foi montado. Portanto, há uma ruptura do processo iniciado no ambiente virtual quando o *lead* chega à loja física, causando frustrações e incompatibilidades, prejudicando o avanço das conversões e por consequência na adesão da rede às vendas *on line*.

Se observado todo este processo, nota-se impactos em diversos aspectos humanos, desde os consumidores modernos que exigem eficiência da montadora, até a cadeia produtiva e distributiva, além das comunicações. Todos são desafiados em buscar expertises e ferramentas novas. Em todo o desenvolvimento do projeto se nota a presença de especialistas externos, dado pela formação de alianças estratégicas com fornecedores.

Conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008), estas alianças podem ser caracterizadas por relações verticais por incluir terceirização e alianças com fornecedores ou clientes. No caso do projeto em execução, esta operação apresenta custo e tempo menores de implantação, permitindo estruturas mais adequadas para rápida aprendizagem e manuseio de sistemas e tecnologias especializadas. A equipe da montadora, em menor número de colaboradores, integra-se às equipes especializadas dos fornecedores aliados preparando as bases para criação de uma “Rede de Inovação”.

No caso deste projeto a estrutura de comunicação (Figura 4) está subordinada a presidência e recentemente incorporou um técnico do ICT para fazer a interface do TI com Marketing Digital e alguns fornecedores de software especializados (ex. *Salesforce* e *softhouses*).

Figura 4 – Integração de TI na linha de Marketing e Comunicação



Fonte: Elaborado pelos autores

Todavia, a rede de distribuição, de certa forma, vê com certa desconfiança estas movimentações e resiste na adoção imediata de sistemas inteligentes de conexão de clientes e produtos com a montadora. Esta resistência se apoia no entendimento de que a função de atender os mercados no varejo pertence à rede de concessionárias, observados os contratos e regulação de concessão vigentes.

A adesão parcial a esta implementação também se deve a restrição de orçamento e recursos patrocinados pela montadora. Ainda não houve a elaboração de um plano de negócios para dimensionar a viabilidade econômica comparada entre possuir uma equipe própria de venda *on line* ou terceirizar esta atividade com a Jota ou outra empresa que venha se habilitar para executar tal atividade.

Esta heterogeneidade cultural da Rede é uma questão antiga e permanente no setor. Todos os parceiros aliados no Projeto Alpha empregam tecnologias atualizadas e competências de ponta em recursos humanos para geração, gestão e qualificação dos leads.

A rede tem alta especialização na operação do comércio que vai além da venda do carro, existem muitos outros produtos agregados (*cross selling*) que fazem parte da receita da loja como, por exemplo, serviços de despachante, financiamento, seguro, acessórios, manutenção e garantia estendida, etc. Os quais são tratados pelo vendedor presencialmente. Além da valorização do veículo usado que venha a ser dado em troca (*trade in*).

4. PROPOSTA DE AÇÕES

Como parte do plano de ação proposto, definiu-se um conjunto de ações sob duas perspectivas, que compreendem fatores externos e fatores internos. As ações foram propostas com o objetivo de manter os resultados que até o momento se mostram favoráveis e contribuir para aprimoramento das áreas em que ainda necessitam de mudanças ou melhorar seus resultados. Assim sendo, os fatores externos e internos foram subdivididos em categorias para orientar as ações propostas, conforme pode ser visto nos Quadros 1 e 2:

Quadro 1 - Ações propostas sob a perspectiva de fatores externos

Categoria	Situação Atual	Ação Proposta
Clientes	Há um gap de expectativas entre a geração dos <i>leads</i> no ambiente virtual e a sua chegada às lojas físicas. São bem informados, querem maior autonomia no processo de decisão e precisam de menos tempo para decidir	Realizar treinamento para adequação de perfil e aprimorar o atendimento dos vendedores
Concorrência	Os portais dos revendedores, que estão agrupados em 83 grupos econômicos, não são padronizados e estão integrados a outras ferramentas de busca de automóveis multimarcas. Esta integração gera uma quantidade de <i>leads</i> muito superior àquela gerada pela montadora e podem se dirigir a outras marcas	Projeto piloto do DDM (Dealer Digital Marketing) com 20 grupos econômicos participantes que terão resultados esperados para 6 meses, seguido de avaliação para expansão por toda rede
Novas tecnologias	Montadora possui dados de mais de 30 milhões de consumidores acumulados em 1 ano. Rede de concessionários sem análise de dados a respeito de seus clientes	Manter o programa de integração de CRM da Rede que permita melhorar a análise dos bancos de dados a respeito dos clientes e permita enriquecimento dos dados do salesforce da montadora

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 2 - Ações propostas sob a perspectiva de fatores internos

Categoria	Situação Atual	Ação Proposta
Gestão do Projeto	Objetivo estabelecido e divulgado em uma estrutura de governança e um time multi-empresarial com diversos atores para entrega dos marcos estabelecidos pela montadora e acompanhamento do status e riscos do projeto acompanhados pela Associação e Rede de distribuição	Inclusão da Associação na aliança para treinamento e adequação das equipes de atendimento da Rede. Aprimorar o processo DDM e vendas online
Cultura	Ainda há grupos da Rede indiferentes ao tema, ou que não notaram a necessidade, em virtude da região em que atuam; além disso, há alguns que desenvolveram já sistemas próprios e tratam suas operações de forma autônoma.	Intensificar treinamentos e palestras para os titulares e operadores da Rede
Curva de Aprendizagem	O processo de integração com a rede tem sido trabalhoso pois ocorreram diversos erros de abordagem para implantação do projeto pela montadora junto a Rede, dada omissão do envolvimento da Associação no processo, retardando o entendimento das reais possibilidades de exploração desta nova dinâmica.	Enquanto os processos da Rede não forem capazes de viabilizar a estrutura online, deverá ser utilizada a de fornecedores especializados

Fonte: Elaborado pelos autores

O objetivo da entrada do fornecedor Jota oferecido pela montadora é de acelerar o desenvolvimento dos *dealers* na área digital, ou enquanto não possuem uma ação efetiva a respeito, incentivar um salto qualitativo e quantitativo na geração de oportunidades de negócios.

É uma solução dada pela montadora pois, ela não pode e não pretende atuar na linha do varejo, porém, mantém suporte para as soluções e iniciativas que advenham da rede para que o processo de vendas *on line* seja aprimorado.

Também, como recomendação, será oportuna a integração da Associação de Rede como aliado vertical, trazendo e levando conhecimento novo para as operações físicas e auxiliando-os na estruturação organizacional desta nova forma de vendas e de prestação de serviços. E por outro lado, oferecer este conhecimento para auxiliar a montadora entender algo que não lhe é peculiar.

Como proposta para aceleração do processo junto a rede, propôs-se à Associação instituir um plano de treinamento e adequação das equipes, incluindo os titulares e diretores das operações, o qual será elaborado dentro dos próximos meses no sentido de preparar as pessoas para a transformação e adequação para as necessidades da convergência digital.

Continuar o acompanhamento da implantação da camada de integração dos sistemas legados e homologados da rede com a montadora. Esta integração permitirá a troca de conhecimentos entre os processos do Projeto Alpha e o “chão de loja”.

Em paralelo, a compatibilização dos desejos dos clientes, manifestados pelos portais da montadora ou daqueles que estejam dentro do modelo DDM, devem ser refletidos nas ordens de compra da rede em sistemas próprios que já estão sendo implantados.

Os projetos piloto em andamento devem ser completados e expandidos no último trimestre de 2018. Durante este período, é possível que a Jota não seja a única empresa a oferecer este tipo de serviço e novos fornecedores estão sendo desenvolvidos. Inclusive a Associação está participando deste processo.

Desta forma, a questão do desenvolvimento das equipes de vendas e marketing da rede contarão com suporte da própria associação na orientação de seus projetos em nível local.

As resistências, evidenciadas neste período inicial de abordagem da montadora para com a rede vêm sendo administradas na medida em que a associação está envolvida para dirimir dúvidas e mitigar conflitos de interesses.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Com a ampliação e facilidade do acesso à internet, especialmente por meio de dispositivos móveis, as pessoas têm mudado seus comportamentos e a maneira como se relacionam uns com os outros assim como com as empresas em suas transações comerciais. Os consumidores realizam suas buscas, escolhas e compra de produtos de maneira mais autônoma com menor influência de equipes de vendas que atuam em lojas físicas. É uma realidade que também pode ser encontrada nas transações comerciais de veículos, com clientes indo cada vez menos às lojas concessionárias para fazerem sua opção pelo modelo a ser adquirido. O tempo de permanência do cliente nas lojas físicas também tem diminuído, resultado de uma decisão já bem encaminhada e resultado de suas buscas e vistas ao ambiente virtual.

Como consequência da maior frequência e intensidade da experiência dos consumidores pelo mundo digital, ocorre a geração e acúmulo de uma grande massa de dados que, quando bem interpretados podem revelar importantes características do comportamento e perfis das pessoas. O setor automotivo pode utilizar esses dados para desenvolverem suas estratégias e ações específicas para cada perfil de cliente. Foi assim que a empresa OBA, objeto de estudo e intervenção deste artigo tecnológico, implementou no Brasil o Projeto Alpha, de modo a

replicar a experiência de um projeto semelhante desenvolvido nos Estados Unidos há mais de dez anos. O projeto original em execução em território norte americano foi criado com o objetivo de entender melhor o comportamento de seus clientes e fazer com que sua força de vendas seja capaz de oferecer maior valor do que apenas a aquisição do veículo.

Por meio da investigação realizada na empresa em estudo verificou-se que o Projeto Alpha tem se mostrado promissor, com bons resultados até o momento, mas que poderia ter a eficiência dos resultados comprometidas caso alguns problemas detectados não fossem atacados. A investigação que revelou o problema vivido pela empresa, foi realizada por meio de entrevistas com pessoas envolvidas com o projeto, que indicaram que havia deficiência na integração do fator humano com o uso de novas tecnologias.

Uma vez constatado o que seria realmente problemático e deveria ser atacado para a continuidade do Projeto Alpha, a fase de diagnóstico foi importante para levantar potenciais agravantes caso não houvesse uma intervenção. Diante destas informações, elaborou-se uma proposta contendo algumas ações a serem realizadas com o objetivo de manter os resultados positivos alcançados até o momento e auxiliar a aprimorar as áreas em que ainda eram necessárias mudanças ou poderiam melhorar os resultados. As ações propostas foram bem recebidas pela diretoria da empresa e devem ser implementadas brevemente enquanto o projeto está sendo executado.

Este artigo tecnológico termina com a convicção dos autores de que o leitor será capaz de notar a importância da busca e identificação de reais problemas de integração do fator humano com o uso de novas tecnologias, sob o risco de que, ao ignorá-los ou desconsiderá-los, os resultados dos esforços investidos no aprimoramento das operações de uma empresa por meio da inovação tecnológica podem ficar aquém do desejado. Com um diagnóstico claro e objetivo na busca da identificação destes problemas, é possível preparar ações que possam solucioná-los e a empresa tenha melhores resultados do que ocorreria sem uma intervenção.

Por fim, acredita-se ainda que outros profissionais possam se basear neste estudo e no caso prático relatado para tratarem de situações semelhantes com as quais possam se defrontar em suas empresas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRADIC PRESS Nº 8 e 9, fevereiro e março de 2018 – Revistas digitais da Associação Brasileira de Distribuidores Chrysler, Jeep, Dodge e RAM - Coletânea de Entrevistas com técnicos da FCA

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic Capabilities: What are They? **Strategic Management Journal**. V.21, p.1105-1121. 2000.

Fazendo a ponte entre marketing e TI. Disponível em <<http://hbrbr.com.br/fazendo-a-ponte-entre-marketing-e-ti/>>. Acesso em 11 de março de 2018.

KUPFER, D.; TIGRE, P.B. Prospecção Tecnológica. In: CARUSO, L.A.; TIGRE, P.B. (Org.) **Modelo Senai de Prospecção: documento metodológico**. Montevideo: OIT/CINTERFOR, 2004.

MARCONDES, Reynaldo C.; MIGUEL, Lilian A. P.; FRANKLIN, Marcos A.; PEREZ, Gilberto. **Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados em Administração e Contabilidade**. São Paulo: Editora Mackenzie, 2017

Palestra de João Ciaco – Vice-Presidente de Comunicações da FCA – Fiat Chrysler Automobiles – Convenção Nacional da Rede de Concessionários - Abradic – novembro de 2017

PORTER, M. E., HEPPELMANN, J. E. How Smart, Connected Products are Transforming Competition. **Harvard Business Review**, 2015

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, p. 79-91, May/Jun. 1990

Para garantir competitividade, empresas se adaptam a indústria 4.0. Disponível em <<http://www.brasilagro.com.br/conteudo/para-garantir-competitividade-empresas-se-adaptam-a-industria-40.html>>. Acesso em 11 de março de 2018

Rede de Inovação. Disponível em <<http://mundofca.com/rede-de-inovacao/>>. Acesso em 11 de março de 2018.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, V. 18, N. 7, p. 509-533. Aug., 1997.

TEIXEIRA, Luciene P. **Prospecção Tecnológica: importância, métodos e experiências da Embrapa Cerrados**. Planaltina: Embrapa Cerrados, 2013.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. São Paulo: Artmed, 2008.

WRIGHT, Peter.; MARK J. Kroll.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.