

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO - CURSO DE
ADMINISTRAÇÃO

**Reestruturação na estratégia de atendimento aos clientes da concessionária Beta,
localizada na cidade de Goiânia-Goiás.**

*Restructuring of the customer service strategy of the Beta dealership, located in the city of
Goiânia-Goiás.*

Linha de pesquisa: Gestão Estratégica.

Lucas Fernandes de Freitas¹

Prof. Msc. Aderrone Vieira Mendes²

Prof.^a Msc. Maria Aparecida Vaz Evangelista³

Prof.^a Msc. Gisely Jorge Mesquita⁴

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo estudar a reestruturação na estratégia de vendas em uma concessionária de veículos, localizada na cidade de Goiânia-Goiás. Tal reestruturação foi necessária visto que o mercado automotivo passou por grande evolução digital após a pandemia da Covid-19. Metodologicamente trata-se de pesquisa exploratória descritiva. Trata-se de abordagem quali-quantitativa, e no decorrer da pesquisa foram aplicados métodos, técnicas de coleta e de análise por vez quantitativas, como os relatórios de resultados alcançados, e também qualitativas, como as observações do pesquisador. Vale ressaltar que os relatórios gerenciais, foram fundamentais para avaliar a efetividade da reestruturação. Os resultados obtidos sugerem que a empresa realmente estava correta sobre a reestruturação na estratégia. O estudo demonstra que o mercado *online* evoluiu bastante e, com essa nova estratégia colocada em prática, resultados superiores ao período da pré-reestruturação foram obtidos. Por meio deste trabalho, pode-se observar que o mercado digital sempre está em constante mudança e, assim, torna-se imperativo que a organização também realize as devidas adaptações internas para atender às novas demandas. Caso contrário, estará sob risco de se tornar obsoleta, podendo ser eliminada do mercado.

Palavras- chave: *Leads*; vendas *online*; vendas *showroom*, reestruturação de vendas.

ABSTRACT

This research aimed to study the restructuring of the sales strategy in a car dealership, located in the city of Goiânia-Goiás. Such restructuring was necessary as the automotive market underwent great digital evolution after the Covid-19 pandemic. Methodologically, it is a descriptive exploratory research. It is a qualitative-quantitative approach, and during the research methods, collection and analysis techniques were applied, which were quantitative at the same time, such as the reports of results achieved, and also qualitative, such as the researcher's observations. It is worth mentioning that the management reports were essential to assess the effectiveness of the restructuring. The results obtained suggest that the company was really correct about the restructuring in the strategy. The study shows that the online market has evolved a lot and, with this new strategy put in place, results superior to the

1Graduando do Curso de Administração pela PUC-GO. E-mail: fernandeslucas855@gmail.com

2Orientador Prof. Msc. Aderrone Vieira Mendes. E-mail: aderrone@hotmail.com

3Membro 1 da Banca. Prof.^a Msc. Maria Aparecida Vaz Evangelista. E-mail: mave@pucgoias.com.br

4Membro 2 da Banca. Prof.^a Msc. Gisely Jorge Mesquita. E-mail: giselyjmesquita@gmail.com

pre-restructuring period were obtained. Through this work, it can be observed that the digital market is always in constant change and, thus, it is imperative that the organization also makes the necessary internal adaptations to meet the new demands. Otherwise, it will be at risk of becoming obsolete, and may be eliminated from the market.

Keywords: leads; online sales; showroom sales, sales restructuring.

INTRODUÇÃO

As tecnologias desenvolvidas ao longo dos últimos anos, e notadamente a conectividade da *internet* tem promovido revoluções nas relações comerciais entre clientes e fornecedores. Notadamente, na comercialização de veículos, o ato de comprar também passou a ser realizado pela *internet*, no chamado comércio eletrônico. Importante salientar que o *e-commerce* é a livre tradução da língua inglesa para comércio eletrônico.

Esse *e-commerce*, com a crise vivida na pandemia do Coronavírus (Covid-19), teve um grande crescimento, conforme descrito na 43ª edição do relatório da EBIT (2020). Onde cerca de 13,2 milhões de novos usuários fizeram uma compra pela primeira vez, via *internet*, no ano de 2020. O que equivale ao aumento de 23% em relação ao ano de 2019. Por outro lado, a Webmotors, que é o maior portal de compra e venda de carros do país, aponta que no ano de 2020 o número de usuários ativos na plataforma cresceu 4%, enquanto os *leads*, ou seja clientes interessados no seu produto, avançaram 78% em relação ao ano pré-pandemia.

Atualmente existem vários canais digitais nos quais se pode anunciar, tanto o veículo novo, no caso de concessionárias, como o veículo usado, no caso de consumidor final. Alguns desses canais são: Webmotors, Icarros, Usadorbr e dentre outros.

Importante ressaltar que a concessionária, alvo deste estudo, iniciou suas vendas *online* no ano de 2016, e desde então sempre procurou incrementar esta estratégia. Pois cada vez mais, os consumidores estão conectados, transformando as relações sociais, e também as relações de consumo.

Logo, compreender os atributos que possam influenciar o comportamento de compra do consumidor, e manter processos e estratégias funcionais, de fácil acesso e rápido retorno se tornou imperativo. Tendo por base a dualidade conectividade e processos ágeis é que este estudo busca responder às seguintes questões: Os processos de vendas de veículos novos na concessionária foco do estudo podem ser otimizados? Quais estratégias podem ser implementadas para otimizar as equipes de venda?

Assim, o objetivo geral deste trabalho visa descrever a reestruturação na estratégia de atendimento aos clientes da concessionária Beta, localizada na cidade de Goiânia-Goiás e, para atingir esse propósito o estudo terá como objetivos específicos: a) Realizar estudo sobre a estratégia de vendas de veículos usualmente utilizada no mercado; b) Descrever sistemática do processo de vendas pré-existente na concessionária; c) Avaliar possíveis pontos de fragilidade no processo de vendas de veículos; d) Descrever novo arranjo proposto para o processo atendimento e vendas aos clientes; e) Analisar resultados após implementação.

Este estudo se justifica pela importância e representatividade do tema para o aprimoramento das estratégias de vendas de veículos novos na empresa estudada. O trabalho foi viável devido ao autor fazer parte da força de vendas da concessionária, e também oportunamente estar cursando último ano da graduação em administração.

Ademais, esta pesquisa fornecerá enriquecimento científico para a comunidade acadêmica, que poderá, por meio da leitura do trabalho, compreender nuances de uma reestruturação de estratégia e processo de vendas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Os temas abordados nesse referencial estão correlacionados com a linha de pesquisa Gestão Estratégica, a qual é proposta pela Universidade. Assim, as referências bibliográficas utilizadas para atingir os objetivos do trabalho são: Conceito de concessionária de veículos e sua breve história; caracterização de venda, e também venda de veículos novos; comércio eletrônico e comportamento do consumidor; facilitadores de vendas; objeções que podem ocorrer em uma venda; novas estratégias de vendas.

As concessionárias de veículos e uma breve história no Brasil

Inicialmente, para falar das concessionárias, faz-se necessário breve contexto da origem das montadoras. Segundo a revista Quatro Rodas (2016) a Grassi, uma fabricante de carrocerias, montava ônibus desde 1908. Já a conhecida Ford chegou ao Brasil em 1919, montando em território brasileiro o Modelo T, o Ford “Bigode”. Já em 1926, a *Internacional Harvester* passou a montar caminhões. Até aquele momento não existiam fábricas, apenas montadoras. Tudo mudou após o fim da segunda guerra, em 1945, onde foram iniciadas as implantações de fábricas de veículos em território brasileiro. Na atualidade, o país conta com diversas indústrias instaladas em território próprio, contudo em sua maioria, são subsidiárias de marcas internacionais. Vale ressaltar que o processo de fabricação e arranjo de vendas de veículos passou por profundas transformações em mais de 100 anos de existência dessa indústria.

No Brasil, atualmente a venda de veículos novos ainda é intermediada por unidades de comércio chamadas concessionárias, as quais vendem produtos de uma única determinada marca em cada unidade concedida. Também, essas concessionárias prestam serviços no pós-venda e na manutenção geral do veículo. Segundo o Dicionário *Online* Priberam, concessionárias são: “Empresa que tem direito de comercializar determinado produto (ex.: concessionário automóvel)”.

As concessionárias são empresas à parte das montadoras, contudo, não deixam de ter sua independência na gestão interna. Existem diversas regras que possuem a obrigatoriedade de serem cumpridas, como: apresentação do balanço; padronização da loja e funcionários; metas mínimas de vendas; dentre outras.

Caracterização de venda, e venda de veículos novos

Segundo o Dicionário *Online* Priberam, venda é o ato de vender. Por sua vez, vender significa: “Ceder, mediante preço convencionado”. Segundo Kotler (2003), venda é a comunicação verbal direta concebida para explicar como bens, serviços ou idéias de uma pessoa ou organização servem às necessidades de um ou mais clientes potenciais.

A relação de compra das concessionárias com as montadoras é conhecida como B2B (*Business to Business*), em outras palavras, negociação entre empresas. Essa negociação é feita por gerentes ou diretores de marcas com seus respectivos fornecedores regionais (fábrica/concessionárias). A venda de veículos, que ocorre de empresas para pessoas, também denominada venda B2C (*Business to Consumer*). O primeiro passo desse processo de venda é captar o cliente, seja *online* ou através do salão de vendas (conhecido como *showroom*), o segundo passo é identificar a necessidade do cliente e assim oferecer a melhor opção, terceiro passo é feito a negociação, onde acontece uma conversa para chegar em um acordo financeiro. Após todo esse processo é emitida a nota fiscal e é agendado a entrega do veículo.

Comércio eletrônico e comportamento do consumidor

O advento da *internet* promoveu grande impacto na sociedade, proporcionando benefícios de acessibilidade, o que contribuiu para o surgimento do comércio eletrônico permitindo conectar clientes a distância, e realizar vendas pela *internet*. Os consumidores já não estão presos apenas aos vendedores tradicionais, mas a *internet* veio para proporcionar a conexão com especialistas e avaliações de clientes reais, deixando mais concorrido o mercado, e criando o comércio eletrônico ou *e-commerce*. (LEMOS, 2014 *apud* SANTOS; ROSA; ARAÚJO, 2021). Conceitualmente, *e-commerce*, significa a comercialização de produtos por meio de plataformas eletrônicas, tais como: computadores, *smartphones*, *tablets*, ou outras ferramentas que permitem acesso à *internet*. Segundo Galinari *Et al.*(2015), essa modalidade de comércio permite maior conforto, economia de tempo e nem sempre necessita de deslocamento até um estabelecimento comercial físico.

Conforme já mencionado anteriormente, durante a pandemia de Covid-19, nos anos de 2020 a 2022, verificou-se grande expansão de vendas à distância. Tudo foi possível devido à grande expansão de acesso e qualidade da *internet*.

Assim, nos mesmos moldes que os mecanismos de vendas foram se modificando, o comportamento do consumidor também passou por adaptações. O que antes, na década de 1990, se limitava a venda de poucos artigos, e de baixa expressividade, agora permite aquisição de praticamente quaisquer bens que os consumidores venham a ter interesse.

Segundo Rocha e Platt (2015, p.68) a partir da:

Revolução Industrial que o comportamento do consumidor se tornou extremamente mutável. Isso porque as inovações e invenções emergidas desde aquele período vêm criando surpresas que modelam as expectativas dos consumidores, reorganizando a competitividade organizacional. Um exemplo claro disso é a Internet, que popularizou o computador, ao contrário do que poderíamos imaginar.

Por outro lado, Kotler e Keller (2012) ressaltam que o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Rocha e Platt (2015) referem que todo consumidor recebe influência dos grupos de referência em que está inserido, por meio de diversos agentes. Logo, fatores sociais em conjunto com conectividade instantânea são fatores determinantes para o comportamento e decisão de compra dos consumidores.

Facilitadores de vendas

O termo facilitador de vendas relaciona-se àquilo que visa diminuir atritos, e/ou insatisfações que promovam a desistência do cliente de seu alvo de compra. Assim, as organizações devem se esforçar em conhecer o mercado em que está inserida, bem como preparar seus processos e treinar o pessoal. Afinal, dentro de uma empresa comercial, todos devem se comprometer com a venda, seja atual ou futura. Segundo Sol *et al.* (2014), são consideradas organizações facilitadoras aquelas que se especializam em áreas de prestação de serviços, que focam nos canais de distribuição, e que tem como foco facilitar os fluxos para clientes internos e externos.

Segundo Oliveira (2005) existem diversos facilitadores de vendas, dentre eles destaca-se: gerar grande conforto e segurança; a personalização é a construção de relacionamento; mostrar a qualidade de vida quando se começa a questionar sobre a saúde, enfocando que tudo o que acontece é responsabilidade das próprias escolhas; As organizações têm o desafio de se mostrar humanas e preocupadas com seu público. Outros fatores que

facilitam as vendas, notadamente de veículos, são: tempo de resposta para as demandas dos clientes online; acesso facilitado à ferramenta de comunicação com um vendedor físico, e não somente comunicação com centrais eletrônicas; levar *test drive* onde o cliente estiver.

Segundo Souto (2021), a transformação do comportamento do consumidor foi promovida pela própria revolução digital, por meio da *internet*. Souto (2021) também afirma que “o processo de decisão de compra segue um processo conhecido como modelo de cinco etapas: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra”. Para fazer essa demonstração, Souto (2021) apresenta a figura 1:

Figura 1: Modelo de cinco etapas de decisão de compras.

| Modelo de cinco etapas de decisão de compra | | |
|---|--|-------------------------------|
| Etapas | Descrição | Referência |
| Reconhecimento do problema | Quando o consumidor percebe que há uma necessidade de compra, seja ela causada por fatores internos ou externos. | Kotler e Keller (2012) |
| Busca de informações | Processo em que o consumidor busca dados adequados para tomar uma decisão assertiva de acordo com suas necessidades. | Solomon (2016) |
| Avaliação de alternativas | Avaliar atributos que auxiliarão na decisão de qual produto ou serviço comprar. | Kotler e Keller (2012) |
| Decisão de compra | Processo em que os consumidores utilizam atalhos mentais para tal escolha. | Solomon (2016) |
| Pós- compra | Processo em que o consumidor decide se ficou satisfeito ou insatisfeito. | Pancotto, Eckert e Roy (2020) |

Fonte: SOUTO, (2021).

Objeções que podem ocorrer em uma venda

Segundo o Dicionário Priberam, objeções são: Argumento com que se replica ou se impugna; Dúvida; Dificuldade. Logo, no contexto deste estudo, são todos os elementos que podem promover o não fechamento de uma negociação.

Futrell (2011), apresenta seis tipos distintos de objeções de vendas são elas: 1. Objeções ocultas – perguntas triviais e sem importância, ou silêncio, não mostrando interesse em saber nada sobre o produto; 2. Objeções protelatórias – quando o cliente diz que irá pensar, ou que em outro momento estará pronto para a compra, mas na verdade está usando desses argumentos para despistar a compra; 3. Objeções por não-necessidade – são usadas por pessoas que querem despistar o vendedor e, mesmo dizendo que o produto é bom e que gostou, agradece e diz que não precisa do produto; 4. Objeções monetárias – várias formas de desculpas econômicas, em que alegam não terem dinheiro suficiente, ou que o produto é caro; 5. Objeções ao produto – é quando um cliente se opõe a comprar por receio de o produto não ser bom, ou por comprar sempre de um concorrente o produto similar; 6. Objeções à fonte – é quando um cliente está fiel a outro fornecedor, ou vendedor. Além disso, o cliente pode não gostar do vendedor que o está atendendo ou da empresa para a qual trabalha.

Em ato contínuo, Futrell (2011) refere a existência de várias técnicas para se lidar com objeções, as quais são apresentadas na figura 2.

Figura 2: Técnicas para lidar com objeções.



Fonte: Futrell (2011, p. 299).

Na técnica evasiva o profissional de vendas não nega, não responde nem ignora a objeção, ele simplesmente esquiva-se temporariamente dela. Na técnica de protelar, o vendedor escuta a objeção, mas, caso seja sobre um assunto que ainda não foi abordado por ele, mas será feito posteriormente e, se percebido que o cliente está disposto a esperar para obter a resposta, a objeção deve ser protelada. A técnica bumerangue consiste em o vendedor transformar a objeção em uma razão para a compra. A técnica de fazer perguntas, nada mais é do que fazê-las de forma inteligente para conquistar o cliente.

Na técnica da negação direta o vendedor contradiz o cliente de uma maneira positiva. A negação indireta, é uma outra maneira de superar objeções, se apresenta de uma maneira que faz parecer que o vendedor, inicialmente, está concordando com o comprador, mas logo em seguida se volta para a negação do ponto fundamental da objeção. Na técnica de compensar usa-se uma justificativa que compense um aspecto negativo levantado pelo cliente. Na técnica de terceiros usa-se o que outros clientes responderam em relação ao produto. Na técnica de passar por cima o vendedor não se constrange com a objeção feita pelo cliente e lhe questiona o motivo da objeção. E por fim, na técnica de reformular como pergunta, a objeção passa a ser uma pergunta do vendedor para o cliente.

METODOLOGIA

A metodologia de um trabalho científico, segundo Filho e Filho (2013), visa responder à seguinte pergunta: “Como foi feita a pesquisa?”. Assim, neste tópico buscou-se definir métodos e técnicas para o desenvolvimento desta pesquisa.

O estudo é caracterizado, quanto ao propósito, como uma pesquisa aplicada, a qual Roesch (1999) define como uma pesquisa que visa gerar soluções potenciais para problemas humanos. Também, ainda quanto ao propósito do projeto faz-se: pesquisa-diagnóstico; e avaliação de resultados.

Quanto ao método de delineamento, trata-se de pesquisa exploratória descritiva, que apresenta o estudo de uma concessionária, localizada na cidade de Goiânia-Goiás, cuja sede fica em um bairro nobre da cidade. Tendo por vista manter o sigilo institucional, adotar-se-á o pseudônimo de concessionária BETA.

A pesquisa descritiva, segundo Gil (2008, p.28), “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis”.

Trata-se de abordagem quali-quantitativa, onde ao longo da pesquisa são utilizados métodos, técnicas de coleta e de análise ora quantitativas, como os relatórios de resultados

alcançados, como observações do participante. Importa ressaltar que o pesquisador faz parte do quadro de funcionários da concessionária BETA, há aproximadamente 5 anos, tendo participado ativamente da implementação do novo processo.

Inicialmente foi realizado o projeto de análise e avaliação de resultados, em seguida foi realizada a revisão da literatura que se considerou mais relevante para estudo do tema. A revisão teórica, por meio de pesquisa bibliográfica, possibilitou ampliar os conhecimentos sobre o tema, a qual foi feita a partir do levantamento de literaturas publicadas por meios escritos e/ou eletrônicos, como livros, artigos científicos, revistas e sites.

A pesquisa, com os dados e resultados demonstrados neste trabalho, foram obtidos por meio de relatórios internos, disponibilizados para as devidas análises.

O procedimento de tabulação e estudo dos dados foi realizado, por meio de planilhas do *Microsoft Excel*, sendo feitas as apresentações em quadros no corpo do trabalho. Os quais, após interpretação do autor, tiveram os respectivos comentários descritos.

DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, faz-se apresentação de breve histórico da origem das concessionárias, e notadamente a origem da concessionária Beta, foco desse estudo. Em seguida é apresentada a situação e resultados da área de vendas leads (online) e vendas de showroom (salão) dessa concessionária. Ato contínuo, demonstra-se o processo de comunicação da reestruturação das equipes de vendas, bem como os resultados obtidos com tal mudança.

Breve histórico do negócio

O presente estudo foi realizado em uma concessionária de veículos de passeio, localizada na cidade de Goiânia-Goiás, cuja sede fica em um bairro nobre da cidade. Tendo por vista manter o sigilo institucional, adotar-se-á o pseudônimo de concessionária BETA. Esse grupo possui mais de 60 lojas e é um dos maiores grupos de concessionárias do país. Tudo começou na década de 70, quando abriram sua primeira unidade em Goiânia, após isso tiveram uma grande expansão e desenvolvimento.

A unidade desse estudo, concessionária Beta, foi inaugurada em 2012, juntamente com o lançamento do veículo HB20, da marca coreana Hyundai. Após a inauguração, o veículo recém lançado foi um sucesso de vendas, assim colaborando para o grande crescimento desta unidade.

Quando tudo se iniciou em 2012, só havia a venda na própria loja (Conhecida como venda *showroom*), com o passar dos anos e o avanço da tecnologia, foram necessários diversos estudos para acompanhar o mercado *online* (chamada vendas *leads*).

Este departamento teve seu início com apenas um vendedor, que tinha como obrigação captar clientes através das plataformas digitais: Webmotors; Icarros; Usadorbr; Olx; Site da montadora e o próprio site institucional da unidade Beta. Através dessas plataformas, começaram a chegar *leads* (*Lead* é alguém que fornece suas informações para contato, através de um formulário eletrônico) e ligações perguntando sobre os anúncios que haviam sido publicados.

Desde então, esse departamento obteve grandes evoluções em números de *leads* e ligações que chegavam, como também em vendas. Com o passar do tempo, foi observado que apenas um vendedor não estava conseguindo atender com agilidade todos os clientes propostos, e assim contrataram mais dois vendedores. Esse departamento se tornou referência em todo grupo em função dos números de vendas online, que até então eram um segmento novo. Logo, a concessionária Beta possuía 3 vendedores no departamento de vendas online e 10 vendedores no departamento de vendas salão (*showroom*).

Em março de 2020, a concessionária Beta foi obrigada pelo governo brasileiro a

fechar suas portas por conta da COVID-19 (Pandemia que afeta o mundo). Quando o governo autorizou a abertura dos comércios, a concessionária citada nos disse que sentiu uma grande mudança no mercado, diversos clientes migraram da venda presencial, para a venda online.

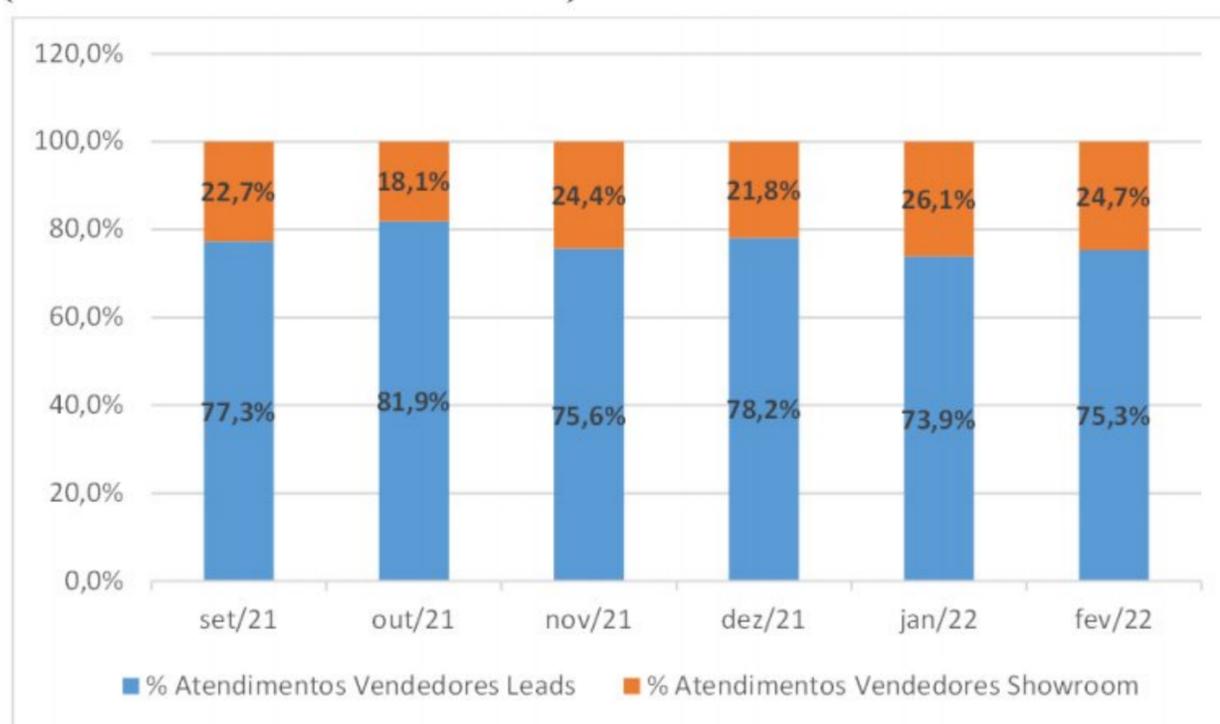
De acordo com o jornal Estado de Minas (2021), os *e-commerce* (Vendas pela *internet*) aumentaram suas vendas em 27%, ou seja, a pandemia acelerou o processo de evolução de vendas *online*, e assim, essa unidade Beta, mais uma vez sentiu-se na obrigação de estudar o mercado e buscar uma nova estratégia de vendas, pois os vendedores de salão estavam com bastante tempo ocioso e os vendedores de *leads* começaram a ficar sobrecarregados.

Avaliação da situação prévia às mudanças

O estudo toma por base inicial o mês de setembro de 2021, quando a concessionária Beta possuía 3 vendedores no departamento de vendas online e 10 vendedores no departamento de vendas salão (showroom). O fato gerador para essa alteração foi o grande crescimento de demandas por meio de leads e ligações, e a redução de visitas de potenciais clientes ao showroom da concessionária. Assim, a direção de vendas iniciou análise de dados, para que se identificassem potenciais gargalos e/ou motivos de atrasos nos atendimentos. Uma vez que os atendimentos que anteriormente eram realizados em média de até 40 minutos, passou para mais do dobro deste tempo.

Passou-se então a buscar dados que pudessem elucidar a situação, por meio de relatórios fornecidos pelo sistema de atendimento. Tais dados foram compilados, e são apresentados alguns deles a seguir.

Figura 3: Demonstrativo percentual de atendimentos Vendedores Leads X Vendedores Showroom da concessionária Beta. (setembro/2021 à fevereiro/2022)



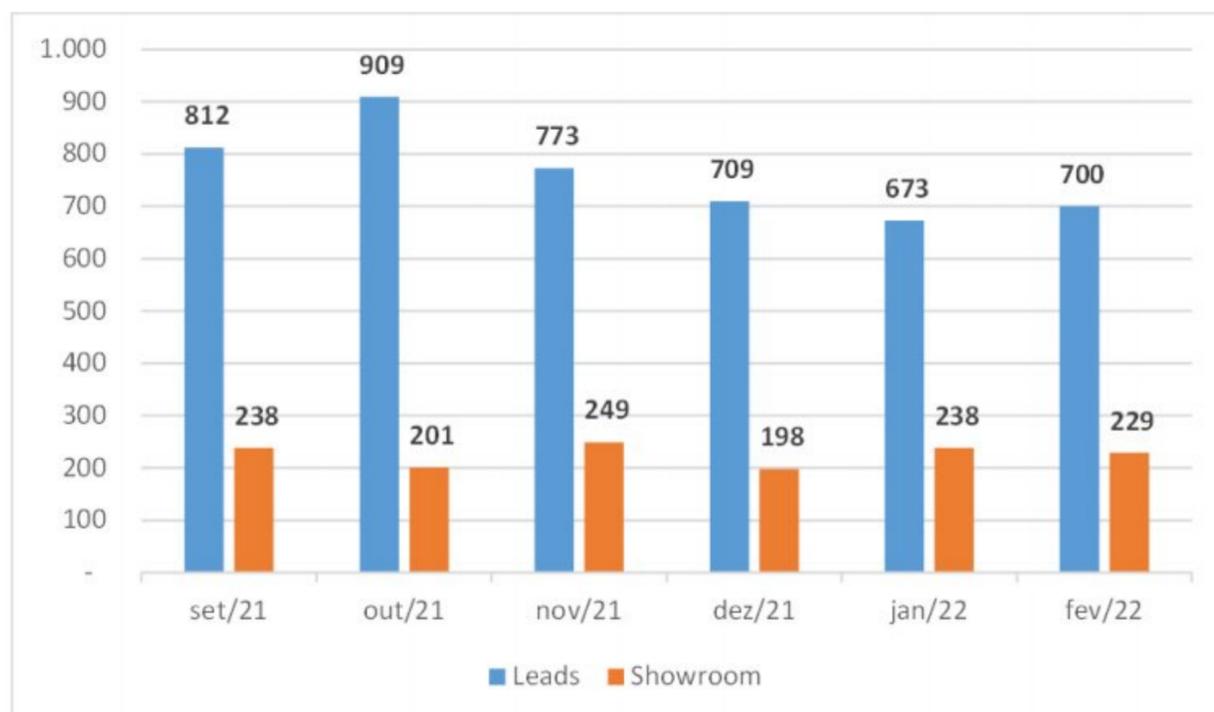
Fonte: Relatórios gerenciais, adaptado pelo autor).

Através da figura 3, observa-se que os vendedores de leads atendiam em média 77% referente aos clientes totais da unidade Beta, enquanto os vendedores de salão atendiam em média 23%.

Complementarmente, na figura 4, são apresentados os números absolutos de atendimentos demandados à força de vendas da concessionária Beta em um período de 6

meses (setembro/2022 à fevereiro/ 2022). Dados estes que denotam claramente a discrepância e desequilíbrio das forças de vendas.

Figura 4: Comparativo das quantidades de atendimentos demandadas mensalmente à força de vendas da concessionária Beta. (setembro/2021 à fevereiro/2022)



Fonte: Relatórios gerenciais, adaptado pelo autor).

Logo abaixo, faz-se uma apresentação comparativa por cada profissional do time de vendas online x vendas showroom. Observa-se que cada vendedor do showroom, atendia um (01) cliente novo por dia, em contrapartida cada vendedor da equipe de leads atendia aproximadamente onze (11) novos clientes.

Figura 5: Demonstrativo de atendimentos e estratificações.

| Comparativo entre demanda de clientes dos Vendedores Leads X Vendedores Showroom | | | | |
|--|----------|--------------|------------------------------|-----------------------------|
| | | Quant. Leads | Quant. Atendimento/ Vendedor | Média Atend./ Dia/ Vendedor |
| set/21 | Leads | 812 | 271 | 12,3 |
| | Showroom | 238 | 24 | 1,1 |
| out/21 | Leads | 909 | 303 | 13,8 |
| | Showroom | 201 | 20 | 0,9 |
| nov/21 | Leads | 773 | 258 | 11,7 |
| | Showroom | 249 | 25 | 1,1 |
| dez/21 | Leads | 709 | 236 | 10,7 |
| | Showroom | 198 | 20 | 0,9 |
| jan/22 | Leads | 673 | 224 | 10,2 |
| | Showroom | 238 | 24 | 1,1 |
| fev/22 | Leads | 700 | 233 | 10,6 |
| | Showroom | 229 | 23 | 1,0 |

*Quantidade de Vendedores Leads 03

**Quantidade de Vendedores no Showroom 10

Fonte: Relatórios gerenciais, adaptado pelo autor).

Verifica-se que a equipe de *leads* encontrava-se com um número de atendimentos substancialmente superior aos da equipe de *showroom*. Logo, decidiu-se analisar o tempo de resposta de cada vendedor online e o tempo demandado para um atendimento de um vendedor de vendas do *showroom* (salão). Ato contínuo, por meio dos dados, foi verificado o tempo médio em que um cliente possivelmente potencial *online* (*lead*) demorava para ser atendido, bem como buscou-se dimensionar o tempo ocioso dos vendedores de vendas do *showroom*.

Observou-se que o tempo de resposta de um vendedor aos *leads* era em média de 85 minutos, enquanto o atendimento presencial no *showroom* era praticamente imediato.

Considerando que cada vendedor de *showroom* demandava em média 120 minutos, e que cada um atendia apenas um ou dois novos clientes no dia, além do seguimento dos clientes captados em dias anteriores, o que não demandam muito tempo, tinha-se perda de duas à três horas de atividades laborativas. Horas estas que poderiam ser revertidas para outras atividades do negócio. Por outro lado, os vendedores online não estavam conseguindo tratar todos os clientes com a agilidade necessária.

Após esses estudos, a diretoria da concessionária Beta chegou a uma conclusão, que tinha como objetivo diminuir o tempo de resposta de cada vendedor de *leads* e diminuir o tempo de ociosidade dos vendedores de salão. Daí, implantaram rearranjo das equipes de vendas, e conseqüentemente alteração na estratégia. Definiu-se que todos os vendedores, de vendas *leads* e *showroom*, da unidade trabalhassem de forma uniforme, ou seja, seria apenas uma equipe sem divisão de *leads* e *showroom*. Assim, todos os vendedores foram informados da reorganização, e que deveriam igualmente realizar atendimentos: *leads*, ligações e clientes presenciais.

Implantação e breve resultados da nova estratégia de vendas

Inicialmente, em fevereiro de 2022, foram feitas algumas reuniões presenciais para explicar a toda equipe a nova estratégia de vendas. Essa implantação gerou um certo desconforto nos vendedores de *showroom* (Salão), pois anteriormente, eles atendiam menos clientes e no final do mês os números de vendas eram similares ao time online. Visto que a conversão de venda de um cliente presencial é em média de 40%, e o cliente de *leads* é em média 8%, ou seja, para manter os números de vendas individuais, os vendedores de salão atenderiam muito mais clientes do que antes da implantação.

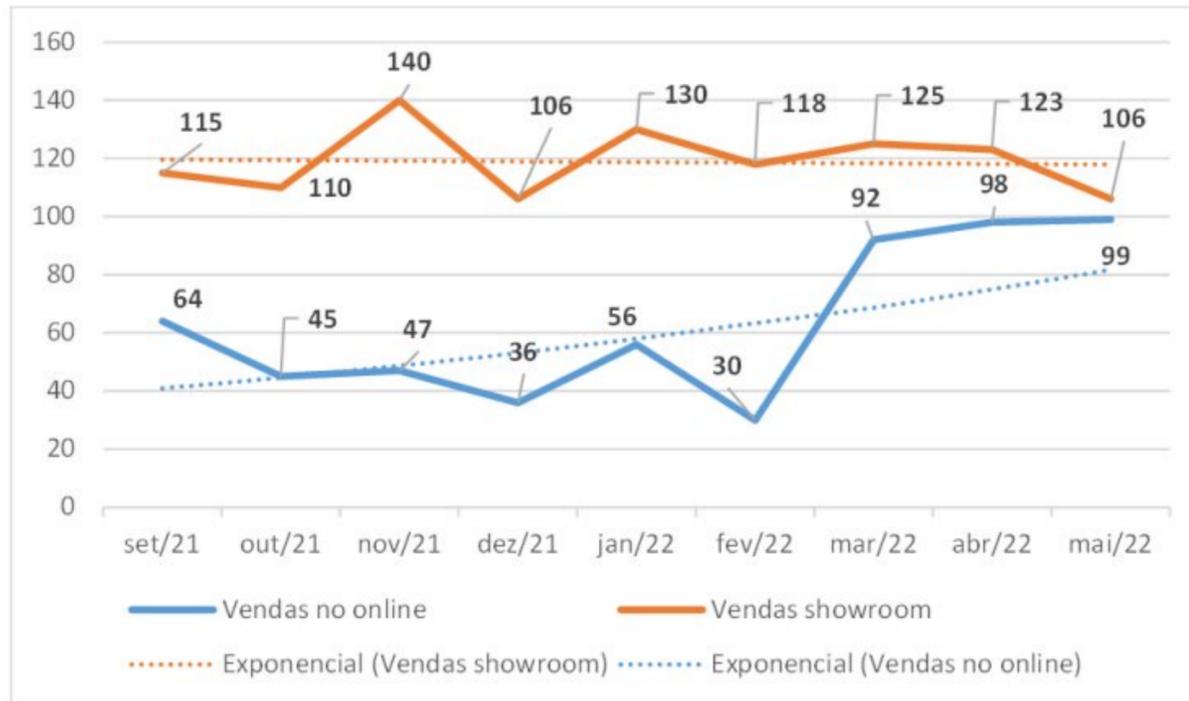
Após reuniões, a diretoria conseguiu convencê-los que essa nova estratégia também ajudariam eles, pois o tempo de ociosidade que eles tinham, não haveriam mais, e conseqüentemente atenderiam mais clientes, aumentando a carteira de clientes de cada profissional.

Logo no primeiro mês, em que a nova estratégia de vendas foi implementada, já houve uma grande mudança comportamental dos vendedores positivamente, o tempo de ociosidade praticamente acabou, o tempo de resposta de um *lead* caiu 62%, ou seja, os *leads* começaram a ser tratados em uma média de 32 minutos. Além disso, o número de vendas de veículos se elevou substancialmente.

Através da figura 6, demonstrado abaixo, observa-se que as vendas online triplicaram no primeiro mês, e assim continuou a evolução nos outros dois meses, ou seja, a reestruturação da estratégia de vendas foi um sucesso.

Quando avaliadas as linhas de tendências adicionadas à figura 6, observa-se elevação das vendas de *leads* (*online*) e manutenção com discreta queda das vendas de *showroom*, com uma queda pontual no mês de maio de 2022.

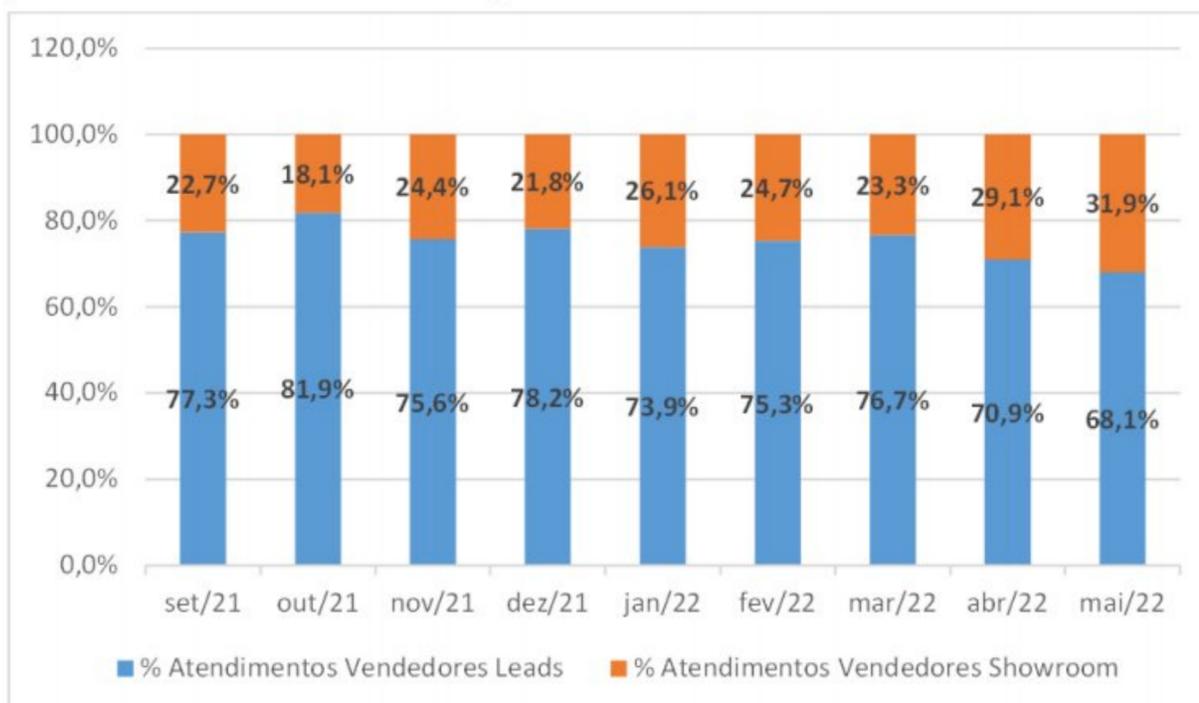
Figura 6: Evolução linear das vendas de veículos da concessionária Beta, com linha de tendência. (setembro/2021 à maio/2022)



Fonte: Relatórios gerenciais, adaptado pelo autor).

Na figura 7, observa-se que os percentuais de clientes totais da unidade (*leads* e *showroom*), permaneceram equilibrados, porém as vendas *online* aumentaram significativamente, ou seja, a ideia de melhoria da nova estratégia realmente aconteceu. Isto é, a redistribuição dos clientes entre todos os vendedores, foi promissora para alavancar as vendas.

Figura 7: Demonstrativo percentual da evolução de atendimentos: Vendedores Leads X Vendedores Showroom, da concessionária Beta. (setembro/2021 à maio/2022)

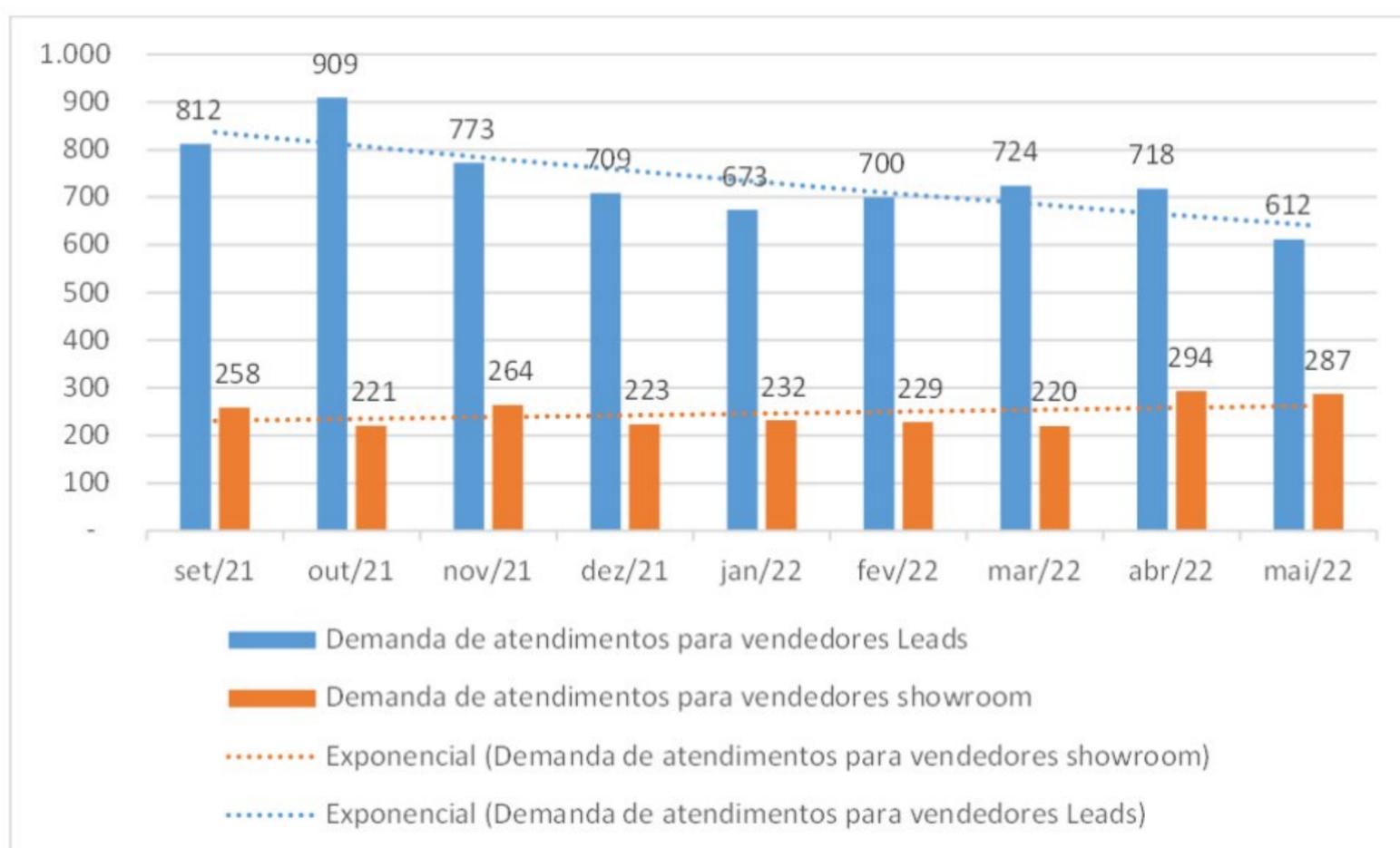


Fonte: Relatórios gerenciais, adaptado pelo autor).

Já na figura 8, onde são apresentados os números absolutos de potenciais clientes totais da concessionária Beta, nota-se que nos últimos dois meses (abril e maio de 2022), o atendimento presencial até aumentou, enquanto as demandas de clientes *leads* (*online*) tiveram leve decréscimo. Contudo, ainda assim as vendas de clientes *online* apresentaram maiores índices de conversão, quando comparado com o período antes da reestruturação das equipes de vendas.

A linha de tendência, adicionada à figura 8, demonstra que no final do ano de 2021 havia maior demanda por atendimentos *online*. O que foi se alterando, e agora, no mês de maio demonstra tendência em maior declínio. Contudo, para se ter maior segurança quanto à essa tendência de declínio, deve-se realizar acompanhamento desses dados nos meses subsequentes.

Figura 8: Demonstrativo dos quantitativos dos atendimentos: Vendedores Leads X Vendedores Showroom, da concessionária Beta. (setembro/2021 à maio/2022)



Fonte: Relatórios gerenciais, adaptado pelo autor).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme consta na introdução deste artigo, esse trabalho teve como objetivo estudar a reestruturação da estratégia de atendimento de uma concessionária localizada em Goiânia-Goiás.

Através desse estudo, foi verificado que o mercado digital vinha evoluindo gradativamente com o passar dos anos, mas com a Covid-19, essa evolução acelerou, o que talvez demoraria anos para acontecer, começou a se tornar realidade em meses.

Habitualmente, no passado, o costume dos compradores era de ir à loja presencial, ver e tocar o produto. Hoje, esse modo de conduta teve grande redução. Diversas empresas estão levando a experiência de compra presencial para o *online*, assim facilitando a compra para o

cliente, o que antes demandava muito tempo, hoje pode ser resolvido em poucos minutos.

A concessionária Beta é um exemplo de empresa que sentiu-se obrigada a se adequar a esse novo mercado. Por meio deste artigo observa-se que a unidade Beta obteve um grande aumento no número de contatos obtidos através de plataformas digitais. Assim, foi feito um estudo dentro dessa organização para otimizar as suas vendas. Resultando em uma reestruturação de estratégia no atendimento aos clientes.

Por fim, esse estudo que foi feito na concessionária Beta e a nova estratégia foram de grande valor, pois é possível observar que a instituição obteve melhores resultados após a implantação da nova estratégia de vendas (praticamente dobrou as vendas nos três meses subsequentes à implementação da mudança). O tempo de resposta de um vendedor caiu pela metade e as vendas no mercado digital se elevaram. O estudo demonstra que a concessionária estava certa ao propor novas estratégias de vendas.

Com isso, pode-se observar que o mundo dos negócios está em constante evolução e que não há espaço no mercado para quem não esteja disposto a acompanhar essa evolução da era digital.

REFERÊNCIAS

EBIT. **Relatório Webshoppers 2020**. 43 ed. Disponível em: https://www.mobiletime.com.br/wp-content/uploads/2021/03/Webshoppers_43.pdf.

Acesso em: 10 março de 2022.

FILHO, M. C. F.; FILHO, E. J. M. A. **Planejamento de pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

FUTRELL, C. M. **Vendas: Fundamentos e Novas Práticas de Gestão**. Tradução de Lenke Peres e Cecília C. Bartalotti. 7ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

GALINARI, R.; et al. **Comércio eletrônico, tecnologias móveis e mídias sociais no Brasil**. BNDES Setorial 41, p. 135-180. Departamento de Bens de Consumo, Comércio e Serviços da Área Industrial do BNDES, 2015. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/4285/1/BS%2041%20Com%c3%a9rcio%20eletr%c3%b4nico%2c%20tecnologias%20m%c3%b3veis%20e%20m%c3%addias%20sociais_.pdf. Acesso em: 14 de abril de 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2012.

OLIVEIRA, C. R. **A atividade de vendas na era das relações: uma análise da percepção da força de vendas de automóveis no mercado de santos x comportamento de compra de automóvel novo**. Disponível em: <https://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/36.pdf>. Acesso em 18 de abril de 2022.

PRIBERAM. **Dicionário Online.** Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/concession%C3%A1rio>. Acesso em: 03 de abril de 2022.

QUATRO RODAS. **A pré-história da indústria automobilística no Brasil.** Disponível em: <https://quatorodas.abril.com.br/noticias/a-pre-historia-da-industria-automobilistica-no-brasil/>. Acesso em: 25 março de 2022. Ed. online de 2016.

ROCHA, R. A.; PLATT, A. A. **Administração de Marketing.** 2015. 3. ed. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015. 166p. Disponível em: https://ead2.moodle.ufsc.br/pluginfile.php/187459/mod_resource/content/6/adm-marketing-3ed-alterado.pdf. Acesso em: 14 de abril de 2022.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, E. do N.; ROSA, P. B.; ARAÚJO, L. C. de. **Marketing Digital: os impactos nas vendas de uma microempresa familiar.** Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2021/06/revista-cosmos-academico-v05-n02-artigo05.pdf>. Acesso em 03 de abril de 2022.

SOL, A. S. *Et al.* **Influências na Motivação de Vendedores: Um Estudo envolvendo Remuneração, Identificação, Conflitos, Sistemas de Controle, Diferenciação e Facilitadores.** Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/73/2014_EnANPAD_GPR1528.pdf. Acesso em 05 de maio de 2022.

SOUTO, D. P. N. **Comportamento do Consumidor: estudo dos atributos que influenciam o comportamento de compra de universitários no e-commerce: análise realizada em uma universidade de Goiânia, em 2021.** Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/2168/1/TCC%20II%20FINAL%20DANI%20-%202021062021.pdf>. Acesso em 05 de maio de 2022.



**PUC
GOIÁS**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL

Av. Universitária, 1069 | Setor Universitário
Caixa Postal 86 | CEP 74605-010
Goiânia | Goiás | Brasil
Fone: (62) 3946.3081 ou 3089 | Fax: (62) 3946.3080
www.pucgoias.edu.br | prodin@pucgoias.edu.br

RESOLUÇÃO nº038/2020 – CEPE

ANEXO IV

APÊNDICE ao TCC

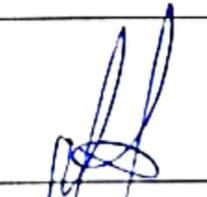
Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O(A) estudante Lucas Fernandes de Freitas
do Curso de Administração, matrícula 2017.1.0023.0391.9,
telefone: 62 985891272 e-mail fernandeslucas855@gmail.com na
qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei nº 9.610/98 (Lei dos Direitos
do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o
Trabalho de Conclusão de Curso intitulado
RESPOSTAS NA ESTRUTURA DE APRENDIMENTO ASSOCIADAS
DE CONCESSIONÁRIAS DE BENS, LOCALIZADA NA CIDADE DE GOIÂNIA-GOIAS
gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões
do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado
(Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG,
MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a
título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 07 de junho de 2022.

Assinatura do(s) autor(es): 

Nome completo do autor: Lucas Fernandes de Freitas

Assinatura do professor-orientador: 

Nome completo do professor-orientador: Aparecida Viana Mendes