

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

FRANCIELEN MALTAURO

**PROPOSTA DE MELHORIA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE EM UMA
CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS**

**CAXIAS DO SUL
2024**

FRANCIELEN MALTAURO

**PROPOSTA DE MELHORIA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE EM UMA
CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS**

Trabalho de Conclusão de Curso II
apresentado à área de conhecimento de
Ciências Sociais da Universidade de
Caxias do Sul para obtenção do título de
Bacharela em Administração.

Área de concentração: Diagnóstico
Empresarial.

Orientadora: Prof.^a Dra. Zaida Cristiane
dos Reis.

**CAXIAS DO SUL
2024**

FRANCIELEN MALTAURO

**PROPOSTA DE MELHORIA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE EM UMA
CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS**

Trabalho de Conclusão de Curso II
apresentado à área de conhecimento de
Ciências Sociais da Universidade de
Caxias do Sul para obtenção do título de
Bacharela em Administração.

Aprovada em: ____/____/2024.

Banca examinadora

Prof^a. Dra. Zaida Cristiane dos Reis
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Me. Sidnei Alberto Fochesatto
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Me. Ronald Lopes de Oliveira
Universidade de Caxias do Sul – UCS

RESUMO

O tema desse estudo é desenvolver ações estratégicas para aperfeiçoar o atendimento ao cliente de uma concessionária de veículos em Caxias do Sul. Neste sentido, os objetivos específicos do trabalho compreendem a elaboração de um diagnóstico de todas as áreas da empresa em estudo, identificar as dificuldades enfrentadas pelos consultores de vendas e, com base nisso propor ações estratégicas para as melhorias necessárias e dessa forma alavancar as vendas, as quais têm apresentado declínio. Para tanto, a metodologia utilizada é de natureza qualitativa a nível exploratório por meio de um estudo de caso de pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevistas semiestruturadas. Como resultado do estudo, sugere-se treinamento da equipe de vendas e a execução de algumas ações de *marketing*. Essas iniciativas na gestão comercial visam aprimorar o atendimento ao cliente, aumentar a fidelização e, como resultado disso, reverter a tendência de queda nas vendas da concessionária.

Palavras-chave: atendimento ao cliente; ações estratégicas; concessionária; treinamento; satisfação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Linha do tempo	14
Figura 2 – Logotipo da marca.....	15
Figura 3 – Produtos da empresa	16
Figura 4 – Produtos da empresa SUVs.....	17
Figura 5 – Clientes	19
Figura 6 – Participação de mercado maio de 2023	24
Figura 7 – Evolução de vendas	24
Figura 8 – Organograma da empresa	35
Figura 9 – Planejamento da montadora	43
Figura 10 – Controle de venda	44
Figura 11 – Trilha de treinamento	47
Figura 12 – Layout da plataforma Gupy	47
Figura 13 – Indicadores de satisfação.....	48
Figura 14 – Processo de compras.....	53
Figura 15 – <i>Layout</i> da empresa.....	56
Figura 16 – Fluxo de atendimento.....	58
Figura 17 – Gestão de reclamação	60
Figura 18 – Modelo de estrutura financeira.....	62
Figura 19 – Organograma do setor financeiro.....	63
Figura 20 – Tela FV60.....	64
Figura 21 – Tela verificação de pagamentos a fornecedores.....	65
Figura 22 – Tela do contas a receber.....	66
Figura 23 – Tela da plataforma de recrutamento	73
Figura 24 – Plataforma de treinamentos da Academia CAO A 1	74
Figura 25 – Plataforma de treinamentos da Academia CAO A 2	75
Figura 26 – Comunicado sobre programa Avance	77
Figura 27 – Comunicado sobre informações.....	79
Figura 28 – Matriz SWOT.....	83
Figura 29 – Gestão de serviços.....	88
Figura 30 – Gestão de vendas	90
Figura 31 – Relacionamento com o cliente	91
Figura 32 – Estratégias de atendimento.....	94

Figura 33 – Ferramentas de atendimento	96
Figura 34 – Principais problemas comerciais	104
Figura 35 – Reversão de <i>leads</i>	105
Figura 36 – Relato do cliente oculto	106
Figura 37 – Consultor despreparado	107
Figura 38 – Falta de personalização no atendimento.....	108
Figura 39 – Etapas do processo não são seguidas.....	109
Figura 40 – Preenchimento de CRM	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais concorrentes	18
Quadro 2 – Principais fornecedores	20
Quadro 3 – Indicadores de desempenho	30
Quadro 4 – Principais sistemas.....	33
Quadro 5 – Pontos fortes e fracos da área administrativa	37
Quadro 6 – Estágio de vida dos produtos	39
Quadro 7 – Pontos fortes e pontos fracos da gestão comercial	50
Quadro 8 – Pontos fortes e pontos fracos da área de materiais	54
Quadro 9 – Pontos fortes e pontos fracos da área de operação de serviço.....	61
Quadro 10 – Pontos fortes e pontos fracos na área financeira	68
Quadro 11 – Remuneração inicial	71
Quadro 12 – Pontos fortes e pontos fracos na área de Recursos Humanos	80
Quadro 13 – Pontos fortes e pontos fracos das áreas da empresa	81
Quadro 14 – Principais ideias do referencial teórico	97
Quadro 15 – Delineamento da pesquisa	98
Quadro 16 – Seleção de profissionais.....	111
Quadro 17 – Treinamentos necessários	113
Quadro 18 – Propostas de ações.....	114
Quadro 19 – 5W2H melhorias.....	116

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	13
2.1	DADOS CADASTRAIS	13
2.2	HISTÓRICO.....	13
2.3	PRODUTOS	15
2.4	AMBIENTE EXTERNO	17
2.4.1	Microambiente	18
2.4.1.1	Concorrência	18
2.4.1.2	Clientes.....	19
2.4.1.3	Fornecedores	19
2.4.1.4	Sociedade.....	20
2.4.2	Macroambiente	21
2.4.2.1	Fatores econômicos	21
2.4.2.2	Fatores tecnológicos.....	22
2.4.2.3	Ambiente político	22
2.4.2.4	Fatores ambientais	23
2.5	PARTICIPAÇÃO DE MERCADO.....	23
2.6	EVOLUÇÃO DE VENDAS	24
2.7	GESTÃO DE PESSOAS.....	25
2.8	ANÁLISES FINANCEIRAS	25
3	AREA ADMINISTRATIVA	27
3.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	27
3.1.1	Negócio, missão e visão	28
3.1.2	Filosofia, princípios, valores e objetivos	28
3.1.3	Planos estratégicos, táticos e operacionais	29
3.1.4	Indicadores de desempenho	29
3.1.5	Reuniões de avaliação	30
3.2	INOVAÇÃO.....	31
3.3	SISTEMA DE INFORMAÇÕES	31
3.3.1	Estrutura física, equipamentos e comunicação	32

3.3.2	Sistemas utilizados	32
3.3.3	Segurança de dados e informações	33
3.4	ORGANIZAÇÃO	34
3.4.1	Organograma e níveis hierárquicos.....	34
3.4.2	Liderança.....	35
3.4.3	Relacionamento	35
3.4.4	Níveis de especialização do trabalho	36
3.5	PONTOS FORTE E PONTOS FRACOS	36
4	ÁREA COMERCIAL.....	38
4.1	PESQUISA DE MERCADO	38
4.2	PRODUTO.....	38
4.2.1	Estágio no ciclo de vida dos Produtos (CVP)	39
4.2.2	Decisões de mix de produtos	40
4.2.3	Lançamento de novos produtos	40
4.2.4	Pós-vendas	40
4.3	PREÇO	41
4.4	COMUNICAÇÃO	41
4.5	VENDAS.....	42
4.5.1	Critérios utilizados para planejamento das vendas	42
4.5.2	Técnicas para determinação das quotas de vendas	43
4.5.3	Análise de vendas (principais controles).....	44
4.5.4	Equipe de vendas - tipo do vendedor	44
4.5.5	Funções exercidas pelo vendedor	45
4.5.6	Motivação	45
4.5.7	Treinamento	46
4.5.8	Formas de acompanhamento (indicadores e reuniões).....	48
4.6	DISTRIBUIÇÃO	49
4.7	RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	49
4.8	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	50
5	ÁREA DE MATERIAIS.....	51
5.1	PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS.....	51
5.1.1	Fatores determinantes para os programas de aquisição	51

5.2	CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS.....	52
5.3	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	53
6	ÁREA DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS	55
6.1	PCP DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS	55
6.2	LAYOUT DA LOJA	56
6.3	FLUXO DE ATENDIMENTO.....	57
6.4	GERÊNCIA DE RECLAMAÇÕES.....	59
6.5	INFORMAÇÕES AO CONSUMIDOR E GARANTIA	60
6.6	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	61
7	ÁREA FINANCEIRA	62
7.1	ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA	62
7.2	GESTÃO DE CAIXA.....	63
7.2.1	Contas a pagar, contas a receber e gestão do risco de crédito	64
7.3	CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA.....	66
7.4	CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS	67
7.5	ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA.....	67
7.6	PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO	68
7.7	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	68
8	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	69
8.1	MODELO DE GESTÃO	69
8.2	CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	69
8.3	PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO	70
8.4	RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO	72
8.5	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	74
8.6	ROTINAS TRABALHISTAS.....	75
8.7	SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO	76
8.8	GESTÃO DO DESEMPENHO	76
8.9	RETENÇÃO DE TALENTOS.....	77
8.10	INDICADORES DE RH.....	78
8.11	COMUNICAÇÃO INTERNA.....	78
8.12	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	79

9	ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA.....	81
9.1	PROPOSTA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	84
9.2	OBJETIVOS	85
9.2.1	Objetivo geral.....	85
9.2.2	Objetivos específicos.....	85
9.3	JUSTIFICATIVA.....	85
10	REFERENCIAL TEÓRICO.....	87
10.1	GESTÃO DE SERVIÇO.....	87
10.2	GESTÃO DE VENDAS	88
10.3	RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	90
10.4	ESTRATÉGIAS DE ATENDIMENTO.....	92
10.5	FERRAMENTAS DE ATENDIMENTO.....	95
10.6	RESUMO DO REFERENCIAL TEÓRICO	97
11	METODOLOGIA.....	98
11.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	98
11.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	100
11.3	PROCESSO DE COLETA	100
11.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	101
12	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES.....	103
12.1	PROBLEMA.....	103
12.2	RECOMENDAÇÕES	110
13	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	119
14	CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
	REFERÊNCIAS.....	122
	ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA.....	128
	ANEXO B – PERFORMANCE DE VENDAS	129
	ANEXO C – RELATÓRIO DE VENDAS	130
	ANEXO D – PESQUISA RESPONDIDA	131

ANEXO E – TELA DO CHAMADO PARA AS REQUISIÇÕES DE COMPRAS	
.....	133
ANEXO F – PEDIDO PRONTO.....	134

1 INTRODUÇÃO

O setor automotivo é um dos pilares da economia, e as concessionárias desempenham um papel fundamental nesse mercado altamente competitivo. Nesse contexto, o atendimento ao cliente se torna um diferencial estratégico para o sucesso dessas empresas. Com o objetivo de aprimorar a qualidade do atendimento, as concessionárias têm buscado cada vez mais ferramentas e estratégias de diagnóstico. Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo analisar e propor estratégias de atendimento na concessionária CAO A Motor do Brasil LTDA, empresa escolhida para tal, visando a melhoria da experiência do cliente.

Para Madrugá (2021), objetivo primordial dos negócios atualmente é proporcionar experiências e emoções positivas, de forma a estabelecer uma conexão emocional com os clientes, o que resulta em maior fidelidade e aumento do número de promotores da marca.

Diante disso, estruturou-se este trabalho de diagnóstico em nove capítulos, os quais exploraram cada setor da empresa de maneira detalhada, no primeiro capítulo apresenta-se a introdução, no segundo capítulo é apresentada uma visão geral da empresa abordando todos os aspectos relevantes para compreender sua estrutura e funcionamento.

Do capítulo três ao oito, é realizado um diagnóstico de todas as áreas da empresa, analisando cada uma delas e apontando seus pontos fortes e seus pontos fracos permitindo, desta forma, compreender a empresa como um todo. Após a realização do diagnóstico das áreas, no capítulo nove, foi possível desenvolver uma análise da situação atual da empresa por meio da Matriz SWOT. Essa análise permitiu identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa, proporcionando uma base sólida para a proposta de melhorias e estratégias de crescimento.

Os capítulos dez e onze abordam o embasamento teórico das teorias exploradas no trabalho, além de detalhar a metodologia empregada em sua realização. Posteriormente, o trabalho discute o problema identificado, apresenta as recomendações de melhoria organizadas por meio de uma 5W2H e propõe sugestões para trabalhos futuros. As conclusões finais são apresentadas no capítulo quatorze, encerrando de forma abrangente todo o estudo.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo, serão apresentadas as informações de caracterização da empresa CAO A Motor do Brasil LTDA, concessionária de automóveis Hyundai de Caxias do Sul.

2.1 DADOS CADASTRAIS

A razão social da empresa é CAO A Motor do Brasil LTDA, atua sob o CNPJ: 16.794.464/0019-86, inscrição estadual 029/0572304, localizada na Avenida Ruben Bento Alves, número 820, bairro Sagrada Família em Caxias do Sul, RS, CEP:95054002. O telefone para contato é 54 3021 3003 e o *website* hmbcaoa.com.br.

2.2 HISTÓRICO

A história da CAO A teve início em 1979 quando o seu fundador, Dr. Carlos Alberto de Oliveira Andrade adquiriu um Ford Landau na concessionária Ford de Campina Grande (PB), porém, a concessionária faliu antes da entrega do automóvel. Como ressarcimento do valor, ele propôs que lhe passassem a concessão da marca, momento em que fundou a CAO A.

Com visão empreendedora, fez parcerias com outras marcas, entre elas, a Hyundai, marca coreana, e em 2007, o grupo inaugurou a CAO A Montadora de Veículos, que fabricava e distribuía automóveis da Hyundai.

Em 2009 a CAO A inaugurou a concessionária de Caxias do Sul que inicialmente vendia veículos produzidos na montadora, o I30, Tucson, Sonata, Elantra, Santa Fé, Vera Cruz, Azera e HR.

Em 2012, a Hyundai Motor Company inaugurou a montadora em Piracicaba, São Paulo, onde é produzido o veículo HB20.

Buscando maior participação da marca no mercado automobilístico da serra gaúcha, a CAO A de Caxias do Sul, abriu mais uma loja e desta vez para ser uma concessionária exclusiva do HB20, recém-inaugurado no Brasil.

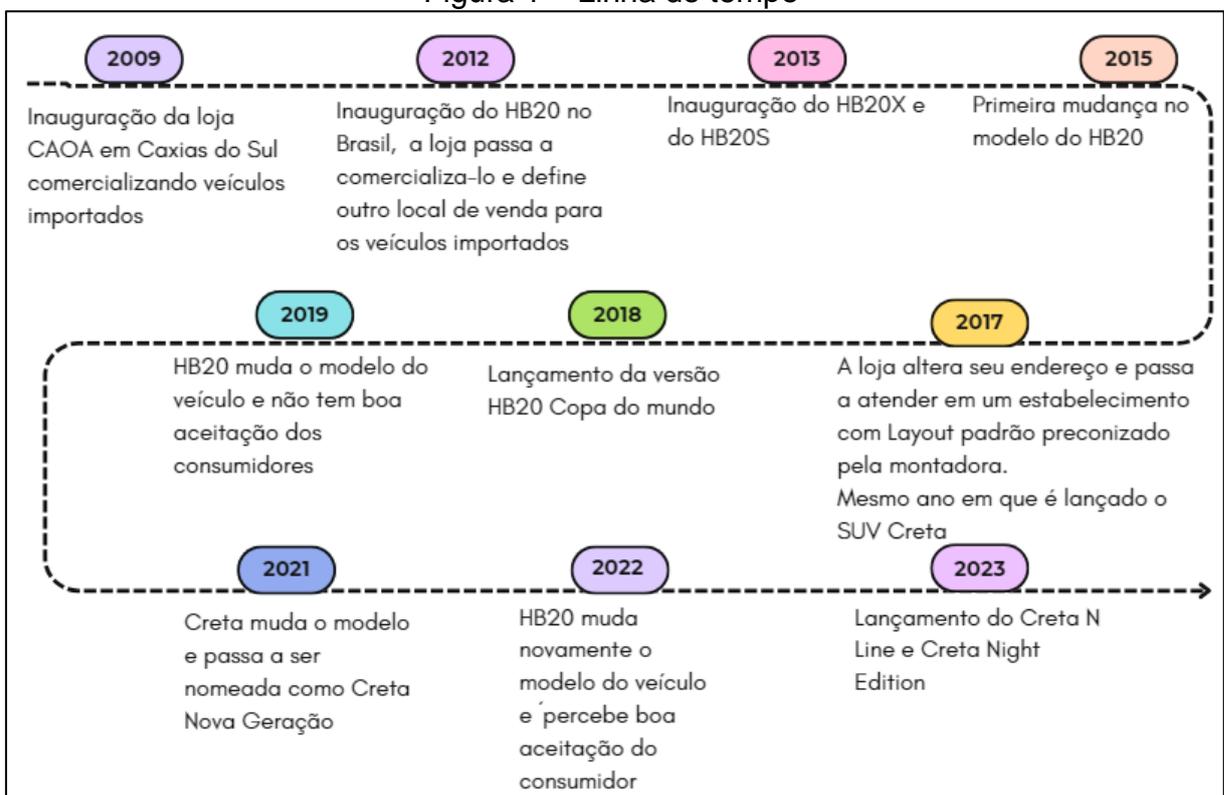
Desde então, a empresa segue representando a marca Hyundai com vendas do carro “chefe” o HB20, e também do SUV Creta, inaugurada em 2016.

Com o início da pandemia de COVID-19 em 2020, e o desaquecimento do

mercado automobilístico em função de crise política, o faturamento mensal da empresa que girava em torno de R\$ 5.000,000,00 (cinco milhões de reais), hoje fica próximo aos R\$ 2.000,000,00 (dois milhões de reais) o que representa uma queda de cerca de 40% no faturamento.

Hoje a empresa conta com 28 funcionários, entre o setor de vendas e pós-vendas. Na Figura 1, é possível observar os principais acontecimentos até a chegada do HB20 e Creta em Caxias do Sul.

Figura 1 – Linha do tempo



Fonte: elaborada pela autora com dados dos arquivos da empresa (2023).

Para a empresa, a marca CAO A tem considerável importância para o país, ela é referência no mercado automobilístico e é uma das maiores importadoras e distribuidoras de veículos do Brasil.

Para Waltrick (2019), o conceito de marca vai além do desenho do logotipo que a representa. Marca é um conjunto de características tangíveis, compreendido através do nome, termo, sinal, símbolo, logotipo e outras manifestações ou combinações desses elementos. A marca vai além do seu *design* e também pode ser lembrada por outros meios, além das características que a diferenciam. Ela alimenta expectativas e comunica a promessa de um produto, destacando seu diferencial em

relação aos concorrentes e tornando a empresa única. Na Figura 2 observa-se o logotipo da CAO A.

Figura 2 – Logotipo da marca



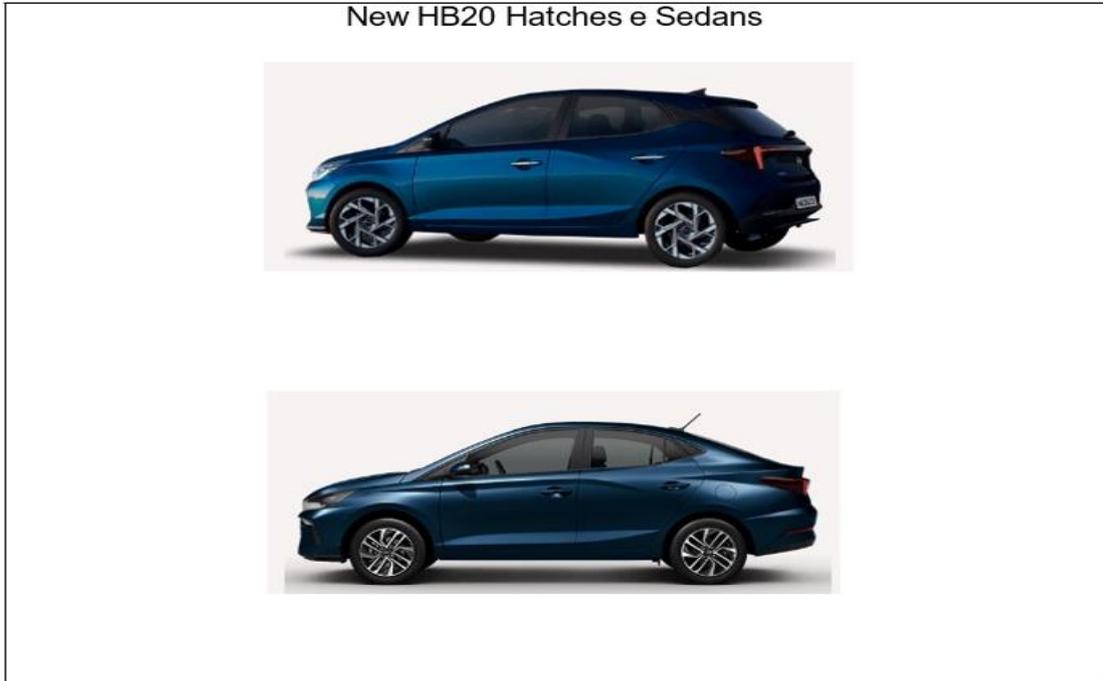
Fonte: arquivos da empresa (2023).

Uma decisão importante da marca CAO A foi a parceria com a montadora sul-coreana Hyundai. Essa parceria foi fundamental para o crescimento da Hyundai no mercado brasileiro, tornando-a uma das marcas mais vendidas no país.

2.3 PRODUTOS

O portfólio de produtos da empresa é constituído por três segmentos de automóveis: Hatches, Sedans e SUV's, que por sua vez, subdividem-se em versões de entrada até os modelos premium tops de linha. Na Figura 3 observa-se os veículos New HB20 Hatches e Sedans.

Figura 3 – Produtos da empresa
New HB20 Hatches e Sedans



Fonte: elaborada pela autora (2023).

A linha Hatch tem as seguintes versões: Sense, Comfort e Limited.

Todas contemplam motorização 1.0 de 80cv e câmbio manual de seis marchas, esses são versões de entrada.

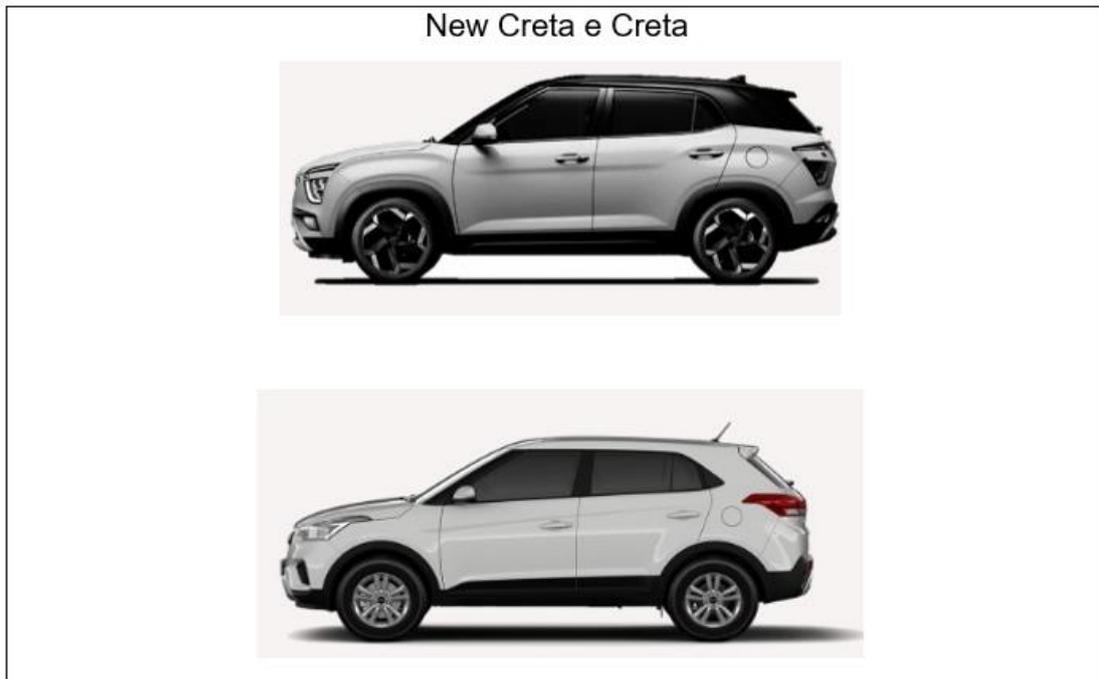
As versões New HB20 Platinum e Platinum Plus, ambas versões com motorização 1.0 turbo de 120cv e câmbio automático de seis marchas, atendem as versões premium, top de linha.

Já a linha Sedan, tem as seguintes versões: Comfort e Limited, ambas versões com motorização 1.0 de 80cv e câmbio manual de seis marchas, e que são versões de entrada.

New HB20S Platinum e Platinum Plus, ambas versões com motorização 1.0 turbo de 120cv e câmbio automático de seis marchas, esses, são as versões premium, top de linha.

Na Figura 4, é possível visualizar os veículos SUVs da marca.

Figura 4 – Produtos da empresa SUVs



Fonte: elaborada pela autora (2023).

A linha dos SUV's, contempla duas versões, o Creta Action, considerada a versão de entrada que possui motorização 1.6 com 130 cv e câmbio automático de seis marchas.

E a versão do Creta Nova Geração que se subdivide em quatro versões: a Creta Limited, Platinum e N Line, todas com motorização 1.0 turbo de 120 cv e câmbio automático de seis marchas.

A versão top de linha é o Creta Ultimate que tem motorização 2.0 de 157 cv, também com câmbio automático de seis marchas.

2.4 AMBIENTE EXTERNO

Conforme Mações (2019), uma constante análise do ambiente externo, busca observar e expandir as informações, tendo por objetivo verificar os fatores externos que direta ou indiretamente afetam o futuro da organização. Tal análise auxilia nas estratégias que a gestão deve ter para agir frente às oportunidades e as ameaças que são externas, essas podem ser forças gerais e tendências da sociedade que podem influenciar todas as empresas ou uma determinada indústria onde a empresa atua.

A CAO A Motor do Brasil LTDA, está localizada numa avenida que é conhecida por ter um conglomerado de concessionárias próximas.

2.4.1 Microambiente

Segundo Flores (2019), o microambiente aborda as relações diretas da organização, portanto, clientes, fornecedores e concorrência, e a partir dessa abordagem, são criadas estratégias relacionadas ao marketing.

Para Santos (2017), a análise do microambiente, apresenta ferramentas para os gestores focarem nas estratégias para o sucesso do seu negócio, compreendendo concorrência, clientes, fornecedores e sociedade.

A CAO A Motor do Brasil LTDA, faz um trabalho amplo nas questões de microambiente, investem valores significativos em estratégias de marketing e estão sempre atentos aos aspectos que podem trazer ameaças ao negócio.

2.4.1.1 Concorrência

De acordo com Flores (2019), a concorrência é considerada uma competição de mercado de empresas que ofertam o mesmo produto.

No mercado automobilístico, a concorrência é altamente competitiva, as marcas estão em constante desenvolvimento para criar o melhor veículo, mais eficientes, mais tecnologia e maior segurança na intenção de conquistar maior participação no mercado. A empresa em questão representa a Hyundai, uma marca que tem compromisso com inovação e tecnologia. No Quadro 1, pode-se observar os principais concorrentes do Creta e do HB20.

Quadro 1 – Principais concorrentes

Concorrentes do Creta	Concorrentes do HB20
Sponchiado - Chevrolet Tracker	Sponchiado - Chevrolet Onix
DFSul - Fiat Fastback	DFSul - Fiat Argo
Via Porto - Honda HR-V	DRSul - Renaut Sandero
Savarauto - Jeep Renegade	Terrasol - Toyota Yaris
DRSul- Nissan Kicks	Carway- HB20
DRSul- Renault Duster	EIFFEL- Peugeot 208
Carburgo - VW TCross	Carburgo - Gol
Carway- Creta	Carburgo - VW Polo

Fonte: elaborado pela autora (2023).

A concorrência da empresa é com veículos de outras marcas e também com

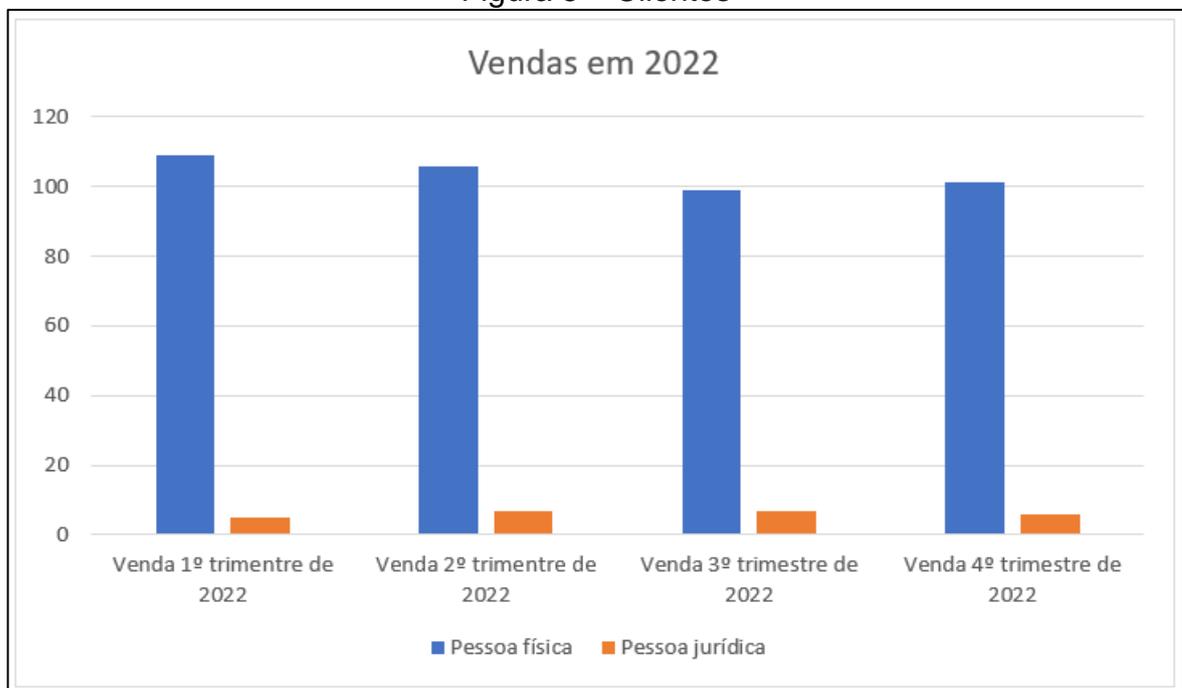
a própria marca, porém representados por outros grupos, por tanto se o cliente decidir comprar um Hyundai, ainda tem a opção de comprar de um grupo ou de outro.

2.4.1.2 Clientes

Segundo Flores (2019), os clientes são a finalidade das empresas, estão com eles o poder de decidir sobre consumir tal produto ou não. Desta forma, é imprescindível conhecer o perfil do cliente para perfeioar os produtos e serviços.

A empresa estudada vende seus produtos para dois tipos de clientes, pessoa física e pessoa jurídica. Na Figura 5 é possível observar que as vendas para pessoa física predominam na empresa.

Figura 5 – Clientes



Fonte: elaborada pela autora (2023).

Associado a isso, as vendas ficam concentradas na região da Serra Gaúcha, tendo sua maioridade em Caxias do Sul.

2.4.1.3 Fornecedores

Fiala (2019), afirma que os fornecedores são responsáveis por fornecer a matéria prima, materiais de uso e consumo, insumos, máquinas e também os serviços

prestados à empresa. No Quadro 2 estão os principais fornecedores da empresa e o que eles fornecem.

Quadro 2 – Principais fornecedores

Fornecedor	Produto fornecido
Hyundai Motor Brasil Montadora de Automóveis LTDA	Automóveis
Loyal Prestação de Limpeza e Portaria LTDA	Serviço de limpezas em geral
Inforshop suprimentos LTDA	Insumos de copa, cozinha e material de escritório
Grupo Serra On Line	Serviço de divulgação de carros na mídia
A C Hoffmam Estética Automotiva	Serviço de lavagem e estética de automóveis
Edicopy Soluções Gráficas	Serviços Gráficos
Innocean Worldwide Brazil Consultoria em Publicidade LTDA	Consultoria em publicidade
Transportes Gabardo LTDA	Transporte de veículos 0km
SAP Brasil LTDA	Software
Dealernet Tecnologias e Sistemas LTDA	Software

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Na CAO, os fornecedores são selecionados a partir de alguns critérios que atendem a necessidade da empresa, tais como, qualidade, prazo de entrega e prazo de pagamento.

2.4.1.4 Sociedade

Para Durkheim (2019), as sociedades não são somente a soma de indivíduos, e sim, um sistema formado pela associação entre indivíduos. Ele afirma também que a sociedade é anterior ao indivíduo e impõe-se sobre ele, os fatos sociais são exteriores e coercitivos que exercem sobre o indivíduo controles.

A empresa tem matriz em São Paulo, e filiais espalhadas pelo Brasil, em cada unidade, ela busca adequar a realidade do local que a empresa está inserida, pois entende que cada local tem suas particularidades.

2.4.2 Macroambiente

Segundo Trevisan (2021), todas as forças do macroambiente estão fora do controle da empresa, porém tem impacto direto nos negócios.

Esses fatores externos afetam diretamente a empresa, quando esses são desfavoráveis, o cliente tende a adiar a compra de um automóvel e isso impacta diretamente no faturamento e nas metas. Nesses momentos críticos, a empresa faz algumas pequenas ações para tentar amenizar o impacto, têm incentivos da montadora também.

2.4.2.1 Fatores econômicos

A situação econômica de um país, tem impacto direto nas vendas de veículos, com o início da pandemia de COVID-19, houve uma queda gigantesca na venda de automóveis, as restrições e fechamento de empresas e concessionárias resultaram nessa queda de vendas. Além disso, naquele momento, a população estava preocupada em garantir o sustento da família, tendo em vista que não sabia por quanto tempo a crise duraria, portanto, preferia não utilizar seus recursos para adquirir um automóvel.

Porém, à medida que as restrições foram sendo flexibilizadas, a economia começou a se recuperar lentamente e com alguns incentivos governamentais, as vendas foram, aos poucos, voltando a crescer.

No início de 2021, houve a escassez de matéria prima para a produção de veículos, isso teve novamente grande impacto nas vendas de veículos.

Na CAO A havia muitas vendas futuras, onde o cliente fecha o negócio, dá um sinal de negócio e aguarda o veículo ser fabricado e enviado à concessionária.

Vasconcellos (2017), afirma que a escassez de recursos ou fatores de produção, associadas às necessidades ilimitadas do homem, originam-se os chamados problemas econômicos fundamentais.

As vendas da CAO A declinaram cerca de 40% desde a crise e ainda é possível perceber os impactos na atualidade da empresa.

2.4.2.2 Fatores tecnológicos

De acordo com Silveira (2017), inovar e desenvolver tecnologias é fundamental nas organizações, tanto para reduzir custos quanto para o melhoramento dos processos, isso faz com que a empresa se torne mais competitiva. A empresa vende os veículos da marca que é referência em inovação e tecnologia, investindo significativamente em pesquisa e desenvolvimento para criar veículos mais eficientes, seguros e sustentáveis.

A CAO A utiliza nos seus processos, softwares de alta tecnologia, renomados e eficientes. Como todo o faturamento e pagamento das vendas é feito através da matriz, o sistema é todo interligado para que as informações estejam corretas e acessíveis em tempo real para todas as filiais.

Utiliza também a tecnologia para que o cliente possa conhecer o veículo desejado pelo cliente sem ir até a loja, é possível agendar, por exemplo, um teste drive, sem a necessidade de ligar para a concessionária.

O sistema de gestão de relacionamento com o cliente (CRM), permite que a concessionária acompanhe e gerencie as interações com o cliente, desde a compra até o pós-vendas.

A empresa tem também um ótimo sistema de gestão de estoque que permite ao consultor de vendas ter acesso rapidamente aos veículos disponíveis e passar as informações de tempo de entrega ao cliente.

2.4.2.3 Ambiente político

Segundo Vasconcellos (2017), a atividade econômica se subordina à estrutura e ao regime político do país e que as prioridades econômicas são determinadas pelo poder político.

Na empresa CAO A é notável que o fator político é um dos fatores que mais interfere no comportamento do consumidor.

Dependendo das políticas econômicas que o governo adota em certos períodos, o cliente tende a comprar ou esperar outro momento mais favorável, já que taxa de juros, políticas fiscais afetam bastante o valor final dos veículos. Portanto o ambiente político tem o poder de impulsionar ou de afetar negativamente as vendas.

Em julho de 2023, o governo federal incentivou as vendas com um desconto

de R\$ 2.000,00 até R\$ 8.000,00 para a compra de veículo 0km válido para veículos de valor até R\$ 120.000,00. Esse incentivo fez com que as vendas daquele mês tivessem um aumento de 15%, e proporcionou também bastante fluxo de *show room*, o que posteriormente pode reverter em vendas.

2.4.2.4 Fatores ambientais

Segundo Macedo (2020), a cultura organizacional, é a capacidade do indivíduo se adaptar ao grupo onde está inserido, nesse meio o indivíduo é moldado por crenças, normas, conjunto de valores e comportamentos compartilhados.

A matriz da CAO A fica em São Paulo, então, a maior parte dos gestores são daquela região, com costumes e cultura paulista, por ter filiais espalhadas por todo o Brasil, eles precisam se adaptar a cada região com suas peculiaridades, como horários de funcionamento das lojas, negociações, impostos diferentes, processos de emplacamentos.

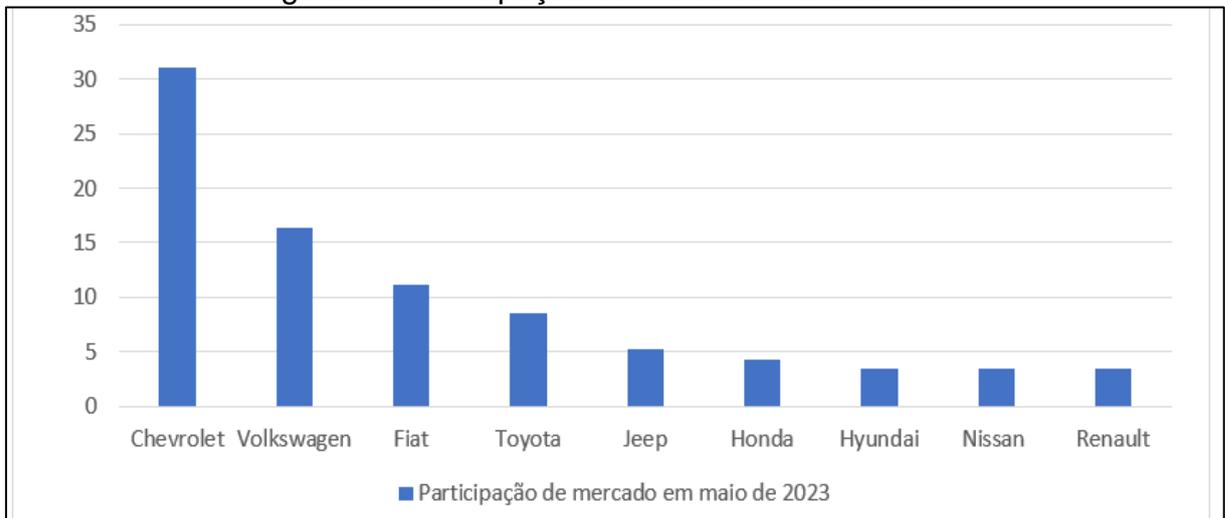
Percebe-se que o processo de venda e até a entrega do veículo ao cliente é burocrático, o cliente da região Sul queixa-se pela demora, já os clientes de São Paulo, por exemplo, ficam satisfeitos ainda que a entrega demore alguns dias.

2.5 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

Para Forechi (2018), o *market share* é um indicador de suma relevância para as empresas, por meio dele é viável identificar os líderes de um determinado mercado, através dele é possível também ressaltar a importância da própria marca para os clientes. O autor afirma que através desse indicador é possível ter uma visão geral de como a empresa está posicionada no mercado com conhecimento sobre sua capacidade de distribuição de produtos e construção de marca.

Por esse indicador, a empresa consegue facilmente acompanhar qual é a sua colocação perante a concorrência e a partir disso, montar estratégias para alcançar o seu objetivo. Para a concessionária atingir um bom resultado no *market share*, não basta apenas vender o veículo, é necessário que o emplacamento dele seja feito dentro do limite de alguns municípios que abrangem a Serra Gaúcha. Na Figura 6 é possível observar a participação de mercado da marca Hyundai e concorrentes no mês de maio de 2023.

Figura 6 – Participação de mercado maio de 2023



Fonte: elaborada pela autora (2023), com dados da FENABRAVE.

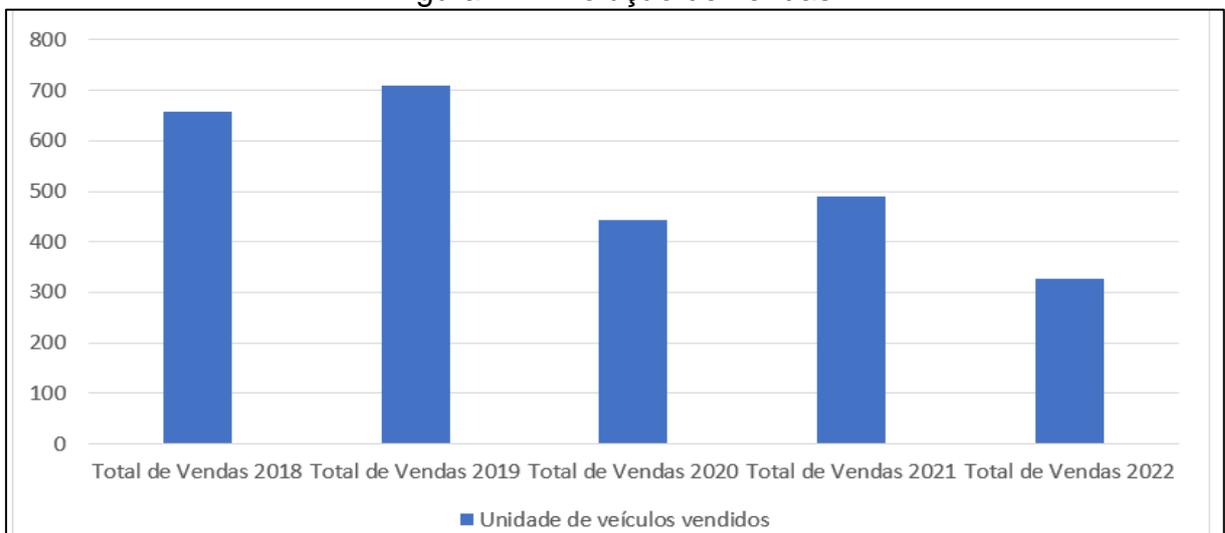
No Rio Grande do Sul, a única concessionária CAO A representando a marca Hyundai com os veículos Creta e HB20 é a empresa em questão.

2.6 EVOLUÇÃO DE VENDAS

Com referência nos autores Castro, Consôli e Neves (2018), a análise de vendas é considerada essencial para a empresa, ela compreende a coleta, classificação e avaliação de dados disponíveis.

Na Figura 7, é possível analisar a evolução das vendas da empresa desde o ano de 2018 até 2022.

Figura 7 – Evolução de vendas



Fonte: elaborada pela autora (2023), com dados do CRM da empresa.

A análise da evolução de vendas permite que a empresa acompanhe seus resultados mensais ou anuais e a partir das análises tome decisões e crie estratégias para melhores resultados. Na CAO A essas análises são feitas quinzenalmente através do fechamento da meta, a empresa tem meta quinzenal e mensal, e através disso, são criadas estratégias para o próximo período.

2.7 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Ribeiro (2017), as pessoas são indispensáveis ao sucesso do negócio, ele afirma também que as pessoas devem ser flexíveis e cada vez mais adaptáveis, pois quanto mais tecnologia estiver disponível, mais será necessário o contato humano.

A gestão de pessoas é fundamental na empresa pois contribui para o desenvolvimento e retenção de talentos, motivação e engajamentos dos colaboradores, alinhamento com os objetivos da empresa e melhoria do clima organizacional, uma gestão eficiente de pessoas resulta em colaboradores mais satisfeitos e comprometidos, o que impacta diretamente nos resultados da empresa.

A gestão de pessoas da empresa CAO A fica concentrada na matriz, no entanto, em cada regional há um profissional encarregado de estabelecer a conexão entre colaboradores e essa gestão. Na matriz, os colaboradores da gestão de pessoas são segmentados por departamentos, sendo que cada um é responsável por uma etapa específica do processo.

2.8 ANÁLISES FINANCEIRAS

Com base nos mecanismos de controle de registros dos eventos da empresa e das demonstrações financeiras decorrentes desses registros, a contabilidade possibilita avaliar o progresso e a qualidade das decisões tomadas pelos gestores da empresa. Além disso, a contabilidade, com base nas demonstrações financeiras, possibilita aos investidores compreender a lucratividade, o risco e o potencial de expansão das empresas, além de permitir a comparação desses critérios entre diferentes empresas, afirma Málaga (2019).

Na empresa CAO A, as análises financeiras são feitas na matriz por profissionais qualificados para a função, são consideradas todas as receitas menos

as despesas. Após o fechamento dessas informações quinzenalmente, reúnem-se os gestores, direção e presidência para análises, decisões e estratégias para o próximo período.

3 AREA ADMINISTRATIVA

Para Chiavenato (2021), a administração é o processo que envolve o planejamento, organização, direção e controle do uso dos recursos e habilidades organizacionais, visando alcançar objetivos específicos de forma eficiente e eficaz.

Sem ela as organizações não seriam capazes de funcionar adequadamente. Portanto, a administração desempenha um papel fundamental e de extrema importância.

A área administrativa da concessionária possui uma colaboradora, a mesma é responsável por várias tarefas do dia a dia, tais como:

- a) recebimento e conferência de assinaturas e documentações de clientes de veículos zero km e seminovos;
- b) conferências de pagamentos dos clientes no CRM da empresa;
- c) liberação de documentações ao despachante para emplacamentos e transferências dos veículos;
- d) liberação do veículo ao cliente quando o processo estiver totalmente pronto;
- e) faz compras de insumos;
- f) processos de pagamentos a fornecedores via sistema;
- g) negociação de prazos com fornecedores;
- h) alimentação do sistema com dados de processos de despachante para gerar comissão aos colaboradores.

Todas as operações administrativas são operacionalizadas em Caxias do Sul, porém são efetivadas após autorização da matriz. A colaboradora do administrativo da empresa também é responsável pela área da qualidade e realiza tarefas pertinentes a essa área.

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Chiavenato (2021), o planejamento estratégico é um conjunto de decisões deliberadas e sistemáticas que envolvem ações que afetam toda a organização por longos períodos de tempo. É um tipo de planejamento que abrange prazos mais longos, é mais abrangente e é discutido e formulado nos níveis mais altos da organização, como nível institucional e o Conselho de Administração, que atua

como uma entidade acima da organização e determina as principais decisões e ações da alta direção. É um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas e não apenas um plano elaborado uma vez ao ano.

A CAO A tem metas e objetivos claros que ajudam a empresa a se posicionar de forma competitiva diante ao mercado automotivo.

3.1.1 Negócio, missão e visão

Conforme Silva (2018), a missão e a visão dentro de uma organização, dão embasamento ao planejamento estratégico, define a direção e aonde quer chegar em um determinado período.

O negócio da CAO A em Caxias do Sul, é a venda de veículos zero km e seminovos, venda de financiamento, consórcio e seguro automotivo, oferece também serviço de manutenção e reparo, vendas de peças e acessórios automotivos.

A CAO A definiu sua missão da seguinte forma: **Ser a melhor opção para satisfazer plenamente nossos clientes e a sociedade em geral.**

Sua visão: **Atuar estrategicamente nas oportunidades e em negócios economicamente viáveis.**

3.1.2 Filosofia, princípios, valores e objetivos

Segundo Chiavenato (2021), um objetivo é uma declaração escrita sobre os resultados a serem alcançados em determinado período de tempo. Geralmente, é expresso em termos quantitativos ou valores específicos, tem o propósito de direcionar o desempenho em direção a um resultado mensurável, relevante e alinhado com os demais resultados da empresa. Na CAO A, os objetivos não são claros aos funcionários, porém a cada início de mês, é reportado ao gerente o número de vendas e a margem de lucro esperada para cada venda.

Conforme mencionado por Silva (2018), os princípios e valores são conceitos comportamentais que devem ser incorporados pelos colaboradores e refletidos nas interações da empresa com todos os envolvidos: fornecedores, clientes e sociedade. A filosofia da CAO A tem seus valores definidos da seguinte forma: **Compromisso com os clientes e paixão por resultados.**

Os objetivos da empresa estão ligados à ampliação das vendas e ao

aprimoramento da satisfação do cliente, buscando também ser a marca mais amada do Brasil.

Já os valores estão definidos da seguinte forma:

- a) ética;
- b) excelência no atendimento ao cliente e;
- c) integridade.

3.1.3 Planos estratégicos, táticos e operacionais

Segundo Chiavenato (2021), o planejamento estratégico é voltado para o futuro em um horizonte de longo prazo, portanto, não se tem informações claras e suficientes sobre o futuro sendo necessário ter um bom julgamento, discernimento e intuição. Nesse cenário existem duas dificuldades em lidar com o plano estratégico: a complexidade e a mutabilidade do ambiente, e a projeção de ações para um futuro incerto.

Por essas incertezas o planejamento estratégico deve ser desdobrado em planejamentos táticos, em um nível intermediário, para que as decisões estratégicas sejam moldadas e traduzidas em planos compreensíveis e, por sua vez desdobradas e detalhadas em planos operacionais, para serem executados pelo nível operacional da empresa.

A empresa em questão, possui uma estrutura de gestão bem definida em todos os níveis hierárquicos.

Para o planejamento estratégico, que é o mais alto nível de planejamento, onde são definidos objetivos a longo prazo, são responsáveis os cargos de executivos e diretores, que atuam na matriz em São Paulo.

O planejamento tático é responsável por implementar o planejamento estratégico, e é de responsabilidade dos gerentes e dos coordenadores.

O planejamento operacional é o nível mais baixo de planejamento, e está relacionado às atividades diárias da concessionária. É responsável por executar as ações definidas pelos gestores.

3.1.4 Indicadores de desempenho

Silva (2019c), afirma que os indicadores de desempenho são parâmetros que

avaliam a realização das atividades operacionais em relação a uma meta estabelecida. A concessionária possui indicadores quantitativos e também qualitativos. No Quadro 3, é possível verificar os indicadores da concessionária.

Quadro 3 – Indicadores de desempenho

Indicador	Processo
Varejo (Portal SAP)	Objetivo que a montadora espera que a loja cumpra
Faturamento (Dealernet)	Métricas financeiras
<i>Market Share (Fenabrave)</i>	Participação da marca no mercado
NPS (<i>Net Promoter Score</i>)	Satisfação do cliente com a experiência de compra e com a marca
Pesquisa de Pré HGSI	Pesquisa de satisfação da concessionária junto ao cliente
Pesquisa de HGSI (Route)	Pesquisa de satisfação da montadora junto ao cliente
Fluxo de <i>Show Room</i> (Sales Force)	Fluxo de clientes na loja
Treinamento (Centro de treinamento da Hyundai)	Índice de treinamentos dos colaboradores nos cursos disponibilizados pela montadora
DEP (<i>Dealer Enhancement Program – Programa de Melhoria</i>)	Auditoria da montadora na concessionária

Fonte: elaborado pela autora com dados fornecidos pela empresa (2023).

São esses indicadores que fornecem informações objetivas e mensuráveis sobre o desempenho e eficácia da empresa, são ferramentas essenciais para o gerenciamento e melhoria contínua da empresa, permite aos gestores uma análise dos resultados e a partir disso, tomada de decisões estratégicas.

3.1.5 Reuniões de avaliação

De acordo com Hawkins (2017), o propósito é garantir que as reuniões sejam eficientes, visando maximizar os resultados da empresa. Quando uma reunião é produtiva, os participantes ficam motivados e sentem-se valorizados. Isso leva a contribuições com sugestões de soluções, resultando em tomadas de decisão.

Na empresa em questão, são realizadas reuniões mensais, normalmente ao início de todo o mês, nesse momento o gestor explana os resultados do mês anterior e planeja o mês que inicia, caso o gestor identifique necessidade de reunir os colaboradores em outro momento do mês, ele o fará.

3.2 INOVAÇÃO

Conforme Tajra e Ribeiro (2020), a inovação é fundamental para fortalecer a economia de um país, podendo impulsionar sua competitividade e, por isso, é levada em consideração nas políticas estratégicas do Estado. Para que um país desenvolva essa capacidade, é preciso criar um ambiente propício à geração de pesquisa e desenvolvimento.

Na empresa estudada, percebe-se que há inovação na tecnologia dos sistemas de CRM, que a pouco tempo foram substituídos por outros de qualidade, segurança e tecnologia superior. A empresa também oferece diversos cursos on line com diploma para o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador, esse programa é chamado de Academia CAO, o programa Avance, voltado também para os colaboradores, tem o intuito de reconhecer talentos internos e vagas disponíveis dentro do grupo, e o programa Caixa de Ideias, onde a empresa busca por colaboradores com ideias inovadoras para a operação, são premiadas as três melhores ideias.

Para a sociedade, a empresa tem o programa CAO Abraça que são ações solidárias com o objetivo de auxiliar quem mais precisa.

Para o cliente, há o site da loja, que é fácil de navegar e intuitivo, nessa navegação é possível conhecer os modelos dos veículos com todos os opcionais disponíveis, agendar um teste drive, solicitar uma proposta, agendar um serviço no pós-vendas, entre outras facilidades.

3.3 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Conforme Stair *et al.* (2023), um sistema de informação é um conjunto de componentes inter-relacionados que trabalham em conjunto para coletar, processar, armazenar e compartilhar informações. Essas informações são essenciais para apoiar as operações do negócio, gerar relatórios e visualizar dados, analisar informações, tomar decisões, comunicar e coordenar dentro da organização.

Na empresa existe uma sala de Telecom com acesso restrito, com ar condicionado para manter a aparelhagem resfriada, também possui um *nobreak*. A operação é ampla e toda interligada, por tanto é necessário um sistema de informação funcional e seguro.

3.3.1 Estrutura física, equipamentos e comunicação

Segundo Gonçalves, Goncalves Filho e Neto (2017), o conjunto de componentes que oferecem suporte a todos os sistemas de informação em uma empresa é chamado de infraestrutura tradicional de TI. Essa infraestrutura é composta por hardware, software, tecnologia de rede e telecomunicações, tecnologia de gestão de dados, além dos serviços de tecnologia.

A empresa tem uma significativa estrutura de TI, os sistemas utilizados são todos interligados entre as demais filiais e a matriz, desta forma todos os dados e processos computados são gerenciados e facilmente acessados pela rede, facilitando assim a comunicação principalmente entre filial e matriz, o que possibilita um controle altamente eficiente de todos os processos. Na sequência, é possível conhecer toda a estrutura de comunicação da empresa:

- a) rack de rede com todo cabeamento estruturado da loja, sendo cabos CAT6;
- b) no rack de rede há um Firewall e 2 links de internet, sendo um principal e outro de backup sempre com operadoras distintas;
- c) na sala de Telecom local, além do Firewall, a empresa dispõe de Switchs gerenciáveis na qual é segregada a rede local, com Vlans para computadores, telefones, impressoras entre outros;
- d) a comunicação entre as filiais e a Matriz é feita através do Firewall com o serviço de SDWAN;
- e) a Telefonia é com PABX em nuvem, assim os aparelhos telefônicos se conectam através da internet;
- f) o Serviço de Wi-Fi é gerenciado remotamente e possuem uma rede para os colaboradores e uma rede para os clientes;
- g) todos os servidores ficam centralizados no datacenter na Matriz em SP.

3.3.2 Sistemas utilizados

A empresa utiliza diversos sistemas e a maioria deles comunicam-se entre si. No Quadro 4, pode-se verificar os principais sistemas.

Quadro 4 – Principais sistemas

Sistema	Função
Dealer Net e SAP	Cadastros de clientes, notas fiscais, faturamento, liberações de pedidos, pagamentos, entre outros.
Fandi (extensão do Dealer Net)	Onde são imputados dados de despachante, emplacamentos e transferências de veículos.
Autoavaliar	Onde vendem veículos seminovos destinados a repasse.
INDEX	Onde permite acompanhar pesquisas de satisfação dos clientes e fazer as tratativas necessárias.
UNICOAUTO	Onde ficam todos os documentos digitalizados dos processos de vendas, para uma futura pesquisa.
Star CAO A	Onde é feito abertura de chamados junto aos responsáveis do TI e também para compras de insumos.
CAOA Tec	Onde os colaboradores têm acesso a tudo o que é relacionado aos recursos humanos.
MR Sales	Onde concentram-se os <i>Leads</i> para dar tratativas.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Todos os colaboradores têm acesso a esses sistemas, cada um possui um usuário que é vinculado ao seu CPF e uma senha.

3.3.3 Segurança de dados e informações

De acordo com Alvares *et al.* (2020), a segurança da informação vai além do departamento de TI e engloba todas as ferramentas e recursos responsáveis por proteger e manter a confidencialidade de qualquer informação. A segurança da informação é baseada em três pilares principais:

- a) confidencialidade: que visa impedir o acesso não autorizado a informações sigilosas e críticas;
- b) integridade: que tem como objetivo evitar a manipulação, exclusão ou modificação não autorizada dos dados, de acordo com a política de fluxo de dados da empresa;
- c) disponibilidade: que garante o acesso seguro e disponível, sempre que necessário, para pessoas autorizadas visualizarem e acessarem os dados desejados.

A CAO A entende que a informação é um ativo que possui grande valor e deve ser adequadamente utilizada e protegida por colaboradores, terceiros e prestadores de serviço, a empresa dispõe de política da informação, com o objetivo de estabelecer normas e diretrizes, possuem um setor específico para a gestão de segurança e tecnologia, um Comitê de Privacidade e de Segurança da informação.

A empresa utiliza firewall de segurança de rede que monitora o tráfego de entrada e saída da rede, que é baseado em um conjunto de regras de segurança já definidos e assim permite ou bloqueia tráfegos específicos.

3.4 ORGANIZAÇÃO

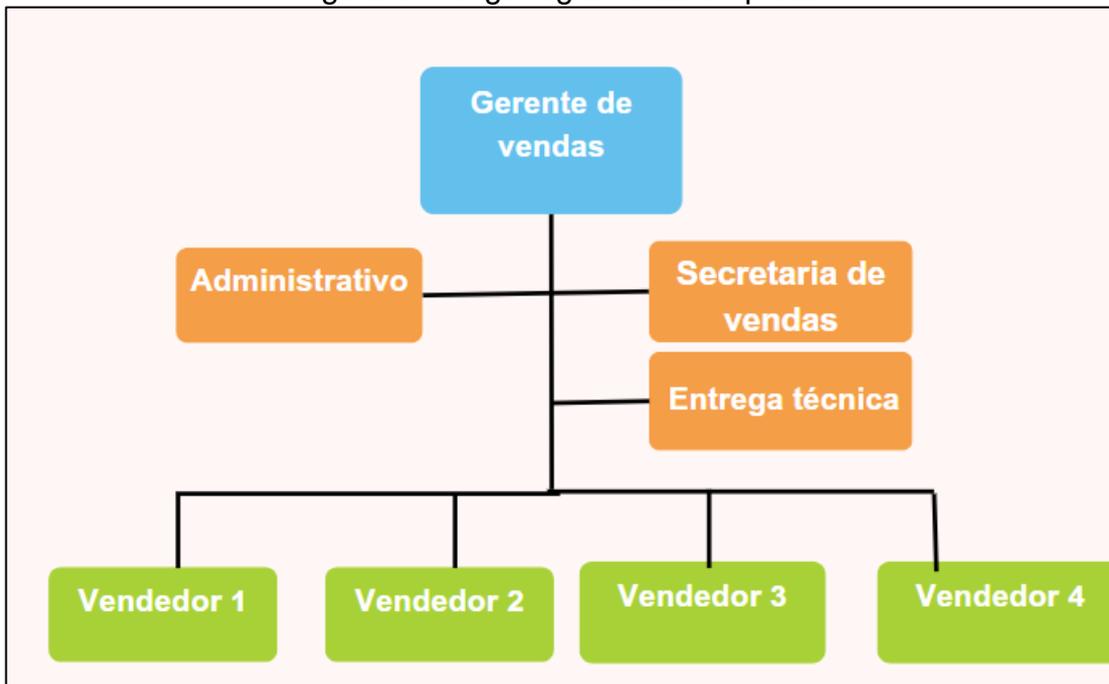
Segundo Mações (2018), a estrutura organizacional é o sistema eficiente que organiza as tarefas de uma empresa e define como seus colaboradores devem utilizar os recursos para alcançar as metas. Ela define as funções e as relações entre os colaboradores e os processos.

Na empresa, a estrutura organizacional é definida pela diretoria, e cada cargo tem suas responsabilidades detalhadas através da descrição de cargo que é disponibilizado ao colaborador.

3.4.1 Organograma e níveis hierárquicos

Lacombe (2017), afirma que o organograma é uma representação visual simplificada da estrutura organizacional de uma organização, mostrando seus departamentos, hierarquia e as principais relações formais entre eles. Seu objetivo é proporcionar uma visão rápida de como a empresa está organizada. Na Figura 8, pode-se observar o organograma da empresa.

Figura 8 – Organograma da empresa



Fonte: arquivos da empresa (2023).

O organograma da empresa é simples e objetivo, porém atende ao que Lacombe (2017), enfatiza nos princípios básicos da elaboração de um organograma que são: simplicidade, padronização e atualização.

3.4.2 Liderança

Conforme Chiavenato (2021), a liderança é indispensável em todos os tipos de organizações humanas, especialmente nas empresas e em cada um dos seus setores. Ela é fundamental em todas as áreas da administração: o gestor precisa compreender a natureza humana e ser capaz de guiar as pessoas.

A liderança desempenha um papel fundamental dentro da operação, ela tem o papel de engajar e influenciar diretamente o desempenho dos colaboradores, na empresa em estudo esse é o cargo do gerente. Para esse cargo a empresa não exige formação acadêmica, porém é necessário o gerente estar cursando alguma graduação. Na gestão dessa empresa, o líder preza pelo estilo democrático.

3.4.3 Relacionamento

Langhi (2017), destaca que convívio interpessoal em uma organização se

estabelece através de interações, pois possibilita que os membros se compreendam e se comuniquem, observando suas diferenças de humor, temperamento, motivação e habilidade. Esse tipo de relacionamento é caracterizado pela capacidade das pessoas de formar e manter relações, assim como assumir diferentes papéis dentro de um grupo de trabalho, seja como membros ou líderes.

Na empresa em estudo percebe-se um bom relacionamento entre todos os integrantes independente de níveis hierárquicos, a equipe é pequena e todos interagem muito bem entre si.

3.4.4 Níveis de especialização do trabalho

Conforme Robbins, Wolter e Decenzo (2017), a especialização do trabalho é o processo de dividir o trabalho em uma série de etapas onde cada uma será executada pelo colaborador que atender as necessidades da função, dessa forma evita-se que os colaboradores mais qualificados trabalhem abaixo do seu nível de habilidades. Devido ao fato de que os trabalhadores mais qualificados recebem salários mais altos do que os não qualificados, torna-se uma utilização ineficiente de recursos pagar a esses trabalhadores altamente qualificados para realizar tarefas simples.

Na empresa em questão, para todos os cargos, é necessário no mínimo o ensino fundamental, o nível hierárquico mais alto dentro da concessionária é o gerente, e esse, é necessário estar cursando algum curso de graduação ou ser formado. Os níveis de cargos mais altos estão concentrados na matriz e para esses sim, é exigido graduações específicas para cada cargo.

3.5 PONTOS FORTE E PONTOS FRACOS

No Quadro 5, é possível observar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, na área administrativa.

Quadro 5 – Pontos fortes e fracos da área administrativa

Pontos fortes	Pontos fracos
Parceria estratégica com a montadora	Processo de venda burocrático e engessado
Localização da empresa é privilegiada	Estoque menor que os concorrentes
Oferta ótimo tempo de garantia do veículo	Baixa gama de veículos
Reconhecimento da marca no mercado	Empresa não oferta valores diferenciados para clientes frotistas e CNPJ
Veículos com alta tecnologia e <i>design</i> arrojado	Percepção de preços elevados
Empresa consolidada no mercado automotivo	Reputação ruim de atendimento ao cliente

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Conforme Luz (2021), a análise dos pontos fortes e pontos fracos da empresa tem por finalidade identificar as ameaças e as oportunidades, estudando a relação entre a empresa e o ambiente em que ela está inserida, afirma que aproveitar bem as oportunidades pode trazer às empresas uma rentabilidade superior, aumento dos lucros, enquanto uma ameaça mal gerenciada pode resultar em redução dos lucros.

4 ÁREA COMERCIAL

Segundo Oliveira e Lima (2019), toda empresa, não importa qual seja o seu setor de atuação, trabalha fornecendo produtos ou serviços aos clientes em troca de dinheiro. Quanto mais clientes e quanto maior for a satisfação desses clientes, maior será a recompensa para a empresa e, conseqüentemente, o seu lucro.

Na empresa em estudo a área comercial é o foco do negócio, ela desempenha um papel crucial na geração de receita, no relacionamento com o cliente, no cumprimento de metas e objetivos e na coleta de *feedbacks* juntos aos clientes.

4.1 PESQUISA DE MERCADO

Nique e Ladeira (2017), afirmam que atualmente, a pesquisa de *marketing* pode ser entendida como o processo que visa à obtenção, à coleta, ao processamento e à análise das informações para a tomada de decisão no *marketing*. Além desse conceito, a pesquisa também procura disseminar essas informações de forma programada, auxiliando na resolução dos problemas gerenciais das organizações.

Na empresa em estudo são realizadas pesquisas com análise de vendas reais, são analisados os dados de vendas para identificar tendências de mercado, como por exemplo, segmentos em crescimento e preferências regionais. São realizadas pesquisas de satisfação com perguntas voltadas para a qualidade e experiência de compra e de pós-vendas.

É realizado estudo abrangente para identificar tamanho do mercado, concorrência e preferências dos consumidores. Por fim, são monitoradas todas as mídias sociais para obter informações e opiniões dos consumidores sobre os veículos.

O objetivo das pesquisas é analisar a satisfação e preferências dos clientes para a partir desses resultados traçar estratégias para manter a marca competitiva no mercado.

4.2 PRODUTO

Segundo Gehlen, Nonohay e Affonso (2018), criar um produto implica em compreender as demandas do mercado e, por meio de análises minuciosas, fabricar um produto ou fornecer um serviço que atenda às necessidades dos clientes.

A empresa oferece basicamente três tipos de produtos, o HB20, HB20S e o Creta, porém esses dois produtos subdividem-se em seis categorias do HB20, seis categorias do HB20S e cinco categorias do Creta, apesar de a empresa oferecer apenas três produtos, é possível afirmar que ela atende a um grande público devido ao número de categorias que abrangem.

4.2.1 Estágio no ciclo de vida dos Produtos (CVP)

Conforme Makki (2023), uma vez que é fundamental para uma empresa impactar estrategicamente seus recursos, principalmente em termos de *marketing*, é necessário analisar constantemente o comportamento do consumidor para entender como ele percebe os produtos oferecidos, ele afirma que, sem aviso prévio eles podem sofrer uma desvalorização repentina, o que deve ser considerado para garantir um equilíbrio financeiro nas atividades da empresa.

Ainda segundo Makki (2023), a vida útil de produto compreende o seguinte ciclo: lançamento; crescimento; maturidade e declínio. No Quadro 6, é possível observar o estágio de vida dos Produtos da empresa estudada.

Quadro 6 – Estágio de vida dos produtos

Estágio	Descrição
Lançamento	Momento onde a empresa atrai a atenção dos consumidores e conquista mercado
Crescimento	As vendas aumentam à medida que mais consumidores buscam pelo veículo, nesse momento a montadora cria versões atualizadas para manter o interesse dos consumidores
Maturidade	As vendas atingem o pico e estabilizam
Declínio	As vendas começam a diminuir devido a inúmeros fatores, tais como mudança de preferência dos consumidores, lançamentos de modelos concorrentes mais modernos ou com preços mais competitivos, nesse momento a montadora pode decidir reduzir a produção ou descontinuar o modelo e então ele é retirado do mercado

Fonte: elaborado pela autora (2023).

A empresa até a data da pesquisa, não teve nenhum produto descontinuado, porém teve mudanças de modelo no carro chefe, a primeira foi em 2015, a segunda foi em 2019, onde o *design* e principalmente a grade frontal não teve boa aceitação dos consumidores, foi muito criticado por especialistas e mídias sociais, e então em

2022 ganhou uma nova versão que mantém até os dias atuais.

4.2.2 Decisões de mix de produtos

Kotler e Armstrong (2023) afirmam que um conjunto de produtos é composto por todas as linhas de produtos e itens que uma empresa específica disponibiliza para venda.

Para a empresa em estudo, o mix de produtos já vem definido pela montadora, portanto a empresa não tem possibilidades de escolher quais veículos serão disponibilizados aos consumidores, é preciso adaptar-se com a gama de produtos que são disponibilizados pela montadora.

4.2.3 Lançamento de novos produtos

Conforme Irigaray e Lourenço (2021), vários elementos estão relacionados à inovação e ao progresso de novos produtos e, além disso, não é apenas uma decisão da empresa, ou seja, à sua vontade de criar produtos para obter uma maior fatia de mercado ou, eventualmente, encontrar maneiras de lidar com a concorrência.

A abordagem dos autores se aplica com perfeição no caso da empresa em estudo, que é totalmente dependente da montadora para lançamentos de novos produtos. Quando acontece um lançamento a montadora anuncia primeiramente às suas concessionárias e a partir disso, iniciam as divulgações e em alguns casos é possível realizar pedidos de vendas desses produtos que ainda levarão algum tempo para chegar e ser entregue ao cliente.

Para a chegada de um novo produto a empresa normalmente não faz nenhum evento para divulgação.

4.2.4 Pós-vendas

Espadas (2020), afirma que fechar uma venda não é o fim de uma relação ou negociação. Fechar uma venda indica que alguém fez uma troca. Além disso, essa pessoa concordou em dar algo em troca dos seus produtos ou serviços. Isso não é o fim, mas sim o começo de uma relação. Vendedores de sucesso dedicam uma parte significativa do seu tempo cuidando do pós-venda. É nessa etapa que garantimos que

a troca feita durante o processo de venda trará benefícios reais para ambas as partes.

Na empresa, após o cliente adquirir um veículo, considerado um bem de alto valor, o pós-vendas é uma das etapas cruciais do processo, é, normalmente, nessa etapa que o cliente será ou não fidelizado a empresa.

Relacionado a isso, tanto a CAO, quanto a montadora, criam processos para que os colaboradores efetuem essa etapa de forma correta e cordial junto ao cliente. Esse processo compreende desde o momento posterior a entrega, quando o vendedor deve contatar o cliente em até 72 horas para verificar como está se adaptando ao seu novo veículo e se precisa de algum auxílio referente ao veículo, até o processo do cliente utilizar os serviços de manutenção do veículo.

4.3 PREÇO

Conforme Magalhães (2018), a formação do preço de vendas é essencial para a sobrevivência das empresas, uma vez que a falta de consideração dos elementos a serem incluídos, como impostos, custos, comissões e despesas fixas, torna o negócio inviável.

Segundo Assef (2020), além de estar perfeitamente alinhada com o mercado em que a empresa atua e com os objetivos de marketing bem alinhados, a política de preços deve incluir a análise dos custos gerais da empresa, seu equilíbrio operacional e o retorno desejado pelos acionistas.

Na empresa em estudo, o valor de venda dos veículos pode variar dependendo da negociação e do objetivo do período, em alguns períodos

4.4 COMUNICAÇÃO

Conforme Cordeiro *et al.* (2017), a comunicação é uma parte essencial da vida humana desde os primórdios da humanidade. O ser humano é um ser social, não vive de forma isolada, e desde tempos remotos busca a comunicação para suprir suas necessidades básicas. Atualmente, as pessoas se comunicam para trocar informações, se divertir, se integrar a grupos, satisfazer suas necessidades econômicas e afetivas.

A comunicação é fundamental para garantir um atendimento de qualidade, promover eficiência e garantir um bom relacionamento com o cliente. A concessionária

utiliza variados canais de comunicação digitais, desde os mais simples, como *e-mail*, *WhatsApp*, telefone, até tecnologias mais sofisticadas, como por exemplo o CRM (*Customer Relationship Management*) que é utilizado no recebimento de *leads*.

A empresa tem redes sociais, *Instagram*, *Facebook* e *LinkedIn*, onde quem administra é a matriz, porém cada filial possui uma rede social local administrada pelo gerente, e nesta rede existe bastante interação com os clientes e possíveis clientes.

A empresa, atualmente, destina uma quantia de valor pequena para publicidade digital para a marca Hyundai, o investimento maior é focado em outra marca que a empresa representa.

4.5 VENDAS

Segundo Oliveira e Lima (2019), vender é oferecer e satisfazer as demandas individuais de cada cliente por meio de produtos e serviços, visando fornecer soluções necessárias.

A venda na concessionária pode ser considerada a realização de um sonho, o vendedor deve auxiliar o cliente na escolha do veículo conforme as suas necessidades e vontades, após a escolha, deve dar suporte em todo o processo, que, por vezes, é bastante burocrático.

4.5.1 Critérios utilizados para planejamento das vendas

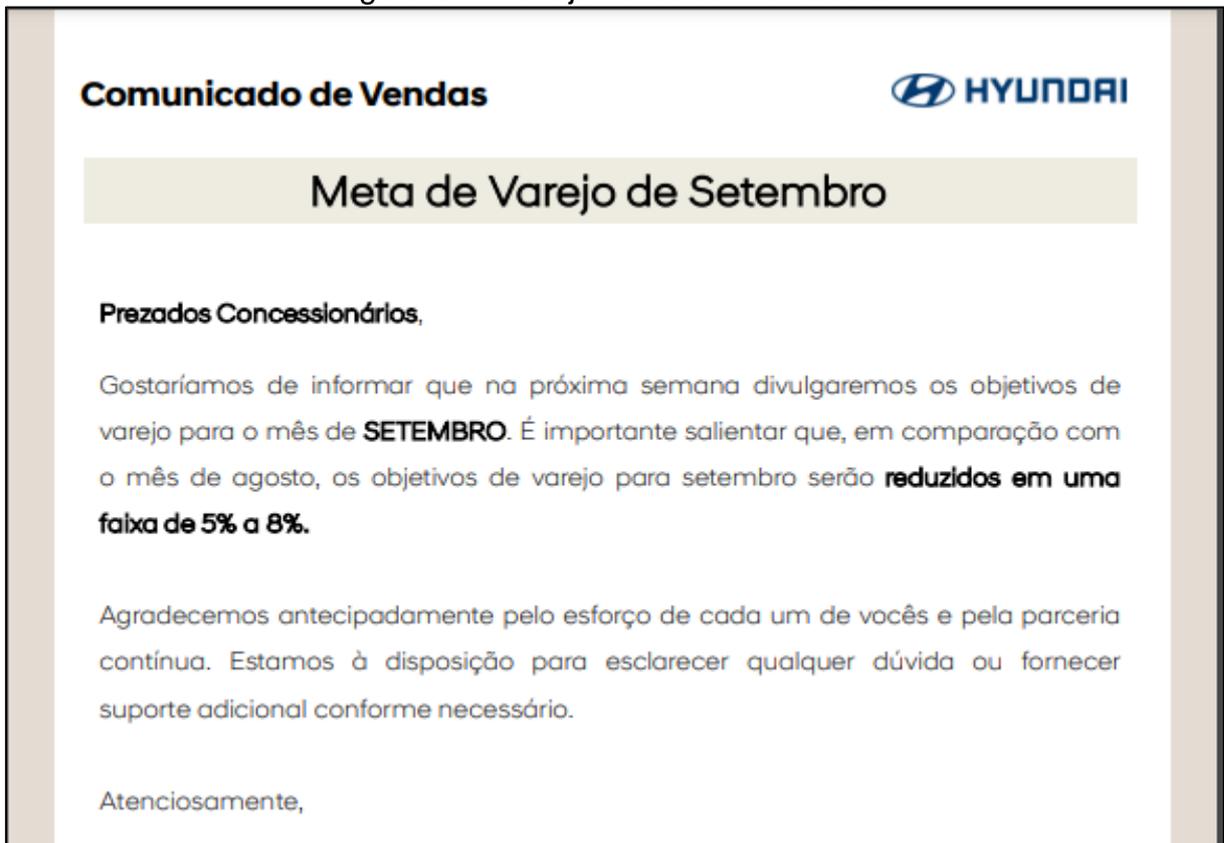
Conforme Faria (2020), o planejamento de vendas precisa estar perfeitamente alinhado com os objetivos estratégicos da empresa. Além disso, é essencial que ele contenha informações e dados históricos de desempenho anteriores, como volumes de vendas, por exemplo, para embasar o planejamento.

Na CAO, é realizado um planejamento mensal para cada região e, em seguida, o número é dividido para cada filial, cada uma com um número condizente a sua capacidade operacional. No Anexo B, pode-se observar a performance do trimestre e o planejamento de vendas de setembro de 2023.

No início de cada mês, o gerente recebe essa planilha e a partir dela programa a meta individual de cada vendedor para alcançar a meta toda da filial.

Na Figura 9 pode-se observar o planejamento da montadora em relação à rede.

Figura 9 – Planejamento da montadora



Fonte: e-mail da montadora para empresa (2023).

A montadora também faz seu planejamento e envia a toda rede no início de cada mês.

4.5.2 Técnicas para determinação das quotas de vendas

Conforme Castro, Consôli e Neves (2018), alcançar a quota é um indicador importante de satisfação para o vendedor, mas ao mesmo tempo pode desmotivá-lo a melhorar seu desempenho. Essa afirmação mostra a importância e, ao mesmo tempo, a dificuldade de estabelecer uma cota ou objetivo de vendas preciso que maximize não apenas as vendas, mas também as atividades esperadas da equipe.

As quotas precisam ser suficientemente altas para representar um verdadeiro desafio, mas ao mesmo tempo precisam ser suficientemente baixas para serem realmente alcançáveis. É importante que a quota seja fácil de entender, para que fique claro para o vendedor o que ele deve fazer com base nas expectativas da empresa.

Na empresa em estudo, as quotas são definidas no início de cada mês, pois é quando o gerente recebe orientações da quantidade de vendas esperada da filial, e

então o número de vendas é fracionado para cada vendedor de maneira igualitária.

4.5.3 Análise de vendas (principais controles)

Conforme Oliveira e Lima (2019), para controlar as vendas, é necessário levar em consideração diversos fatores, tais como: análise das vendas por produto, cliente e região, auditoria das vendas, análise do desempenho financeiro e da participação de mercado, entre outros.

Na CAO A, os gestores regionais realizam análises de áreas, mantendo contato constante com o gerente de cada filial ao longo do dia, a fim de negociar valores e propostas com potenciais clientes. Na Figura 10 é possível observar o controle do acompanhamento diário de previsão e venda de veículos 0km.

Figura 10 – Controle de venda

09/09/2023		VENDAS			HMB CAO A 	
GESTOR	REGIONAL	PREVISÃO	REALIZADO	GAP	STATUS	
Marcelo / Alexa	R2	70	2	-68	▼	
Juliano / Lucas	R3	33	7	-26	▼	
Fabio / Simone	R5	45	4	-41	▼	
Álvaro	R7	60	5	-55	▼	
TOTAL		208	18	-190	▼	

Fonte: arquivos da empresa (2023).

O gestor regional manda esse controle atualizado pela manhã e à tarde. Para os veículos seminovos há um controle mensal, enviado ao gerente da loja para análises. No Anexo C, observa-se a planilha bem detalhada de todas as regionais.

A regional da empresa em estudo, é a regional citada HY7, dessa regional fazem parte doze filiais.

4.5.4 Equipe de vendas - tipo do vendedor

Ortega (2017), afirma que é fundamental valorizar o vendedor, assim como todas as áreas que contribuem para o processo de vendas, a fim de garantir um atendimento de qualidade e encantar o cliente, que é o ativo mais valioso para qualquer organização. Não é suficiente ter o melhor produto e o maior estoque, é

preciso conquistar clientes para que eles queiram comprar em sua loja ou com sua equipe de vendas.

Na empresa em estudo, a seleção para o cargo de vendedor passa por alguns testes no PDA *Assessment* que se trata de uma tecnologia que tem a capacidade de mapear e analisar os padrões de comportamento das pessoas, permitindo assim identificar suas principais aptidões e áreas a serem desenvolvidas, para ser contratado, o candidato deve obter nos testes uma pontuação maior ou igual a sessenta.

Para que um vendedor seja bem-sucedido na carreira e traga retorno para a empresa, é necessário que ele possua algumas habilidades como por exemplo: habilidade de comunicação, habilidade de relacionamento, habilidade de negociação, habilidade de organização, conhecimento do produto e conhecimento do mercado.

4.5.5 Funções exercidas pelo vendedor

Conforme Gobe *et al.* (2017), a função do vendedor vai além de vender, eles têm diversas funções: prospectar clientes novos, antecipar vendas, identificar os responsáveis pelas decisões na empresa, analisar as necessidades dos clientes, apresentar soluções e argumentos técnicos e comerciais, finalizar negócios e acompanhar o relacionamento comercial e as promessas feitas.

Na empresa em estudo, os vendedores exercem todas essas funções citadas pelo autor, além de recepcionar o cliente na porta, fazer o teste drive junto com o cliente, montar a proposta no CRM da empresa, acompanhar o processo até o pós-vendas do cliente. Dentro da empresa CAO A, o cargo de vendedor é muito valorizado e desafiador, pois eles são responsáveis por garantir a satisfação dos clientes desde que ele entra na loja até a conclusão da venda.

4.5.6 Motivação

Segundo Castro, Consôli e Neves (2018), para os vendedores à concretizar uma venda, certamente ele passou por várias “derrotas”, e isso pode facilmente abalar a autoconfiança e a motivação no seu trabalho, por isso ele afirma que incentivos monetários e não monetários, são importantes para a motivação extrínseca.

Na CAO A, os vendedores não têm salários fixos, apenas comissões, porém

têm um plano de incentivo considerado bem atrativo, além do valor de comissão do veículo vendido, que é de 0.4% do valor da nota fiscal, a empresa tem acessórios, despachante, seguro e financiamento que dão possibilidades de maiores ganhos no caso de venda desses itens. Quando o vendedor atinge a quantidade de oito veículos ou mais, e alcança a nota total de satisfação dos clientes de 950 de 1.000, a comissão passa a ser de 0.6% para cada veículo.

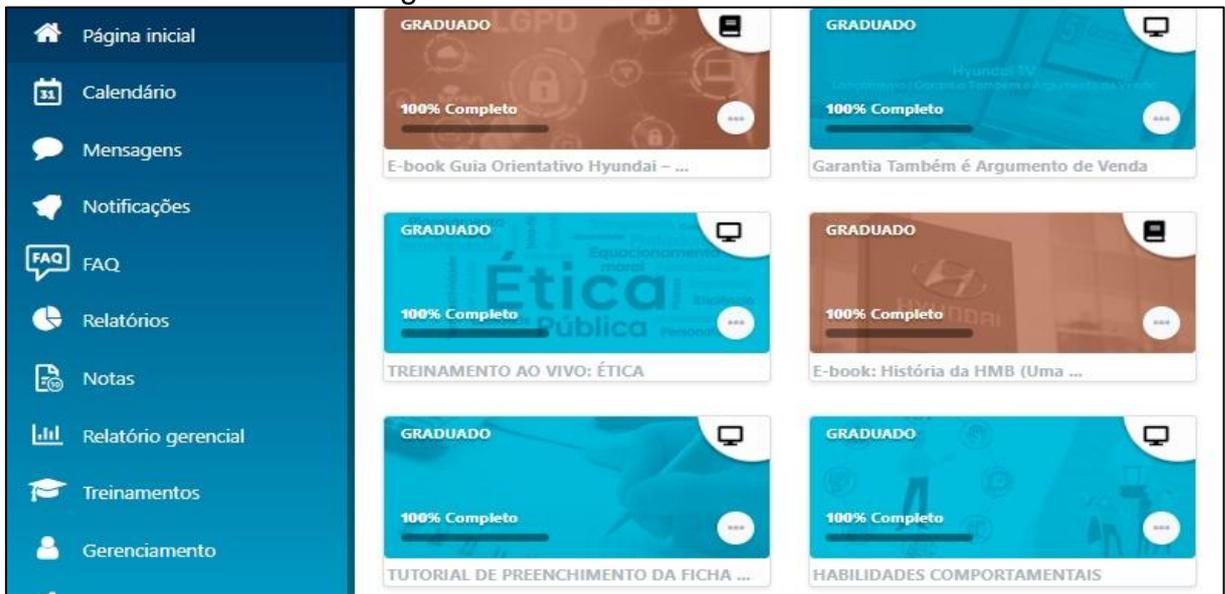
Além disso, a empresa também oferece outros benefícios como plano de saúde, odontológico e cartão alimentação. Esses benefícios adicionais contribuem para a motivação dos vendedores para seu engajamento em alcançar os objetivos da empresa

4.5.7 Treinamento

Segundo Langhi (2017), o treinamento é a formação profissional que capacita o indivíduo para uma posição ou função específica dentro da empresa. Seus objetivos são focados no curto prazo, fornecendo os elementos essenciais para o desempenho adequado do cargo e preparando-o de forma adequada. É realizado tanto internamente na empresa quanto por empresas especializadas em treinamento, e pode ser aplicado em todos os níveis e setores da organização.

Na CAO, os colaboradores são treinados pela própria montadora, alguns dos treinamentos são presenciais com um time de instrutores capacitados no Centro de Treinamentos da Hyundai em São Paulo. Na Figura 11 observa-se alguns dos treinamentos de um dos colaboradores.

Figura 11 – Trilha de treinamento



Fonte: Site Treinamentos Hyundai (2023).

A montadora Hyundai preza pelo treinamento e desenvolvimento contínuo, portanto, cada colaborador tem acesso a um portal de treinamento com cursos focados para a função, a trilha de desenvolvimento é consideravelmente grande, e o colaborador deve realizar todos os disponíveis. Na Figura 12, é possível observar o *layout* de outra plataforma de treinamentos.

Figura 12 – *Layout* da plataforma Gupy

Fonte: Site Niddu.com.br (2023).

Na pandemia do Covi-19, devido a necessidade de distanciamento social, os treinamentos presenciais foram adiados. No entanto, com o objetivo de incentivar a continuidade do desenvolvimento profissional dos colaboradores, foram lançados treinamentos em uma nova plataforma.

4.5.8 Formas de acompanhamento (indicadores e reuniões)

Segundo Thomáz (2023), durante as reuniões, os indicadores são discutidos como elementos essenciais para avaliar a qualidade das vendas. Esses indicadores são baseados em dados quantitativos, o que torna os padrões associados a eles muito mais fácil.

A gerência realiza uma reunião mensal no início do mês para apresentar os pontos positivos e negativos do mês anterior. Nessa reunião, a performance de cada vendedor é detalhadamente analisada e discutida, o que pode ser melhorado para o mês que inicia. Além disso, outra forma de acompanhamento são as pesquisas de satisfação que os clientes respondem. Na Figura 13 é possível verificar outro indicador que será melhor detalhado mais adiante.

Figura 13 – Indicadores de satisfação



Fonte: routepesquisa.com.br (2023).

As pesquisas são detalhadas pelo responsável de qualidade e enviadas ao time comercial para análises e tratativas.

4.6 DISTRIBUIÇÃO

Segundo Pigozzo (2020), no Brasil, a logística de distribuição também é conhecida como logística de vendas ou logística comercial. Isso ocorre porque nas indústrias ela é vista como uma conexão entre as áreas de produção e vendas, abrangendo todos os processos de armazenamento, manuseio e transporte de mercadorias desde a pré-produção até a distribuição do produto final ao cliente.

Na CAO, a distribuição dos veículos é feita através da verificação do estoque pelo sistema CRM da empresa. Quando o estoque da loja está baixo ou falta algum modelo, o gerente solicita os modelos que ele considera necessários, sendo a quantidade de onze veículos por pedido, que é o que comporta na carreta, os veículos saem da montadora em Piracicaba, SP, e ao chegar, desembarca e armazena os veículos em um local onde fica o estoque excedente ao *showroom*, onde ficam até a venda e entrega ao cliente.

4.7 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Segundo Sparemberger e Zamberlan (2019), a busca pela fidelização de clientes é contínua, pois conquistar novos clientes é mais dispendioso do que manter os atuais. As empresas, acima de tudo, não desejam deixar um cliente insatisfeito e se dedicam a satisfazê-lo de todas as maneiras possíveis. Ele afirma que a criação e a manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes são um dos melhores caminhos para aumentar as vendas.

Na empresa em análise, a satisfação do cliente é de extrema importância. A montadora exige muito da concessionária em relação a satisfação de todos os clientes. Para medir a satisfação do cliente, a empresa realiza uma pesquisa com os clientes que finalizam o processo de compra e já receberam seu veículo. A concessionária recebe as respostas do cliente e caso ele responda com notas menos de dez ou verbalize algo insatisfatório, é mandatório realizar uma tratativa com o mesmo. A ideia é resgatar o cliente, sanar a insatisfação do mesmo, pois assim, há chance de ele responder a pesquisa da montadora com uma nota mais satisfatória,

tendo em vista a nota considerada boa, é o dez, conforme mostra o Anexo D.

4.8 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

A gestão comercial é uma área fundamental para o sucesso de uma empresa. Ela envolve o planejamento e execução de estratégias de vendas, a gestão da equipe e o relacionamento com os clientes, visando alcançar as metas e maximizar os resultados da empresa. No Quadro 7, observa-se os pontos fortes e pontos fracos da gestão comercial da CAO A.

Quadro 7 – Pontos fortes e pontos fracos da gestão comercial

Pontos fortes	Pontos fracos
Marca consolidada no mercado	Dependência de fatores externos
Fácil acesso com a diretoria	Pressão da direção por atingimento de metas de vendas
Treinamentos de excelência oferecidos pela montadora	Pouco investimento em <i>marketing</i> na marca
Visual da loja	Falta de personalização no atendimento
Vendedor com possibilidades de grandes ganhos financeiros	Falta de acompanhamento adequado no decorrer do processo e após a entrega
	Gerente com pouca autonomia para gerenciar troca de equipe
	Inexistência de recepcionista

Fonte: elaborado pela autora (2023).

5 ÁREA DE MATERIAIS

Percebe-se que a área de materiais em uma empresa é responsável pelo gerenciamento e controle dos materiais utilizados na produção, operações e atividades do dia-dia.

Esta área desempenha um papel estratégico na eficiência operacional e financeira da organização, é responsável por garantir o abastecimento adequado dos materiais, evitando escassez ou excesso de estoque.

Neste item, será abordado somente a área de compras de consumo da loja, tendo em vista que a gestão de planejamento de compras dos veículos é feita pela diretoria diretamente com a montadora, e a filial não tem participação direta nessa etapa.

5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

Para Brandalise (2017), a gestão de materiais e a coordenação de suprimentos estão alinhadas com as demandas operacionais. O objetivo é fornecer o material adequado, no local certo, no momento exato e em condições utilizáveis, com o menor custo possível.

Na CAO, quem faz esse planejamento, compra e recebimento dos materiais, é a funcionária do administrativo, através do CRM da empresa, os pedidos são efetuados sempre no início do mês, e, dependendo do valor das compras, as autorizações são escalonadas de acordo com o cargo dos envolvidos.

5.1.1 Fatores determinantes para os programas de aquisição

Para Silva (2019a), um dos aspectos cruciais para determinar o material e a forma de aquisição é ter acesso a uma variedade de fornecedores para selecionar a opção mais adequada. Para isso, são utilizados critérios como prazo de entrega, qualidade, confiabilidade e preço.

Na CAO, os fornecedores são escolhidos a partir desses critérios citados pelo autor, porém também se observa o prazo de pagamento, que na empresa é solicitado 45 dias após a emissão da nota.

Para os materiais de consumo adquiridos mensalmente, os fornecedores são

fixos e atendem todas as filiais do Brasil, logo, são fornecedores que têm grandes estoques. A seguir, observa-se os materiais que são adquiridos mensalmente:

- a) material de copa, cozinha e escritório;
- b) materiais de higiene;
- c) biscoitos e;
- d) água mineral.

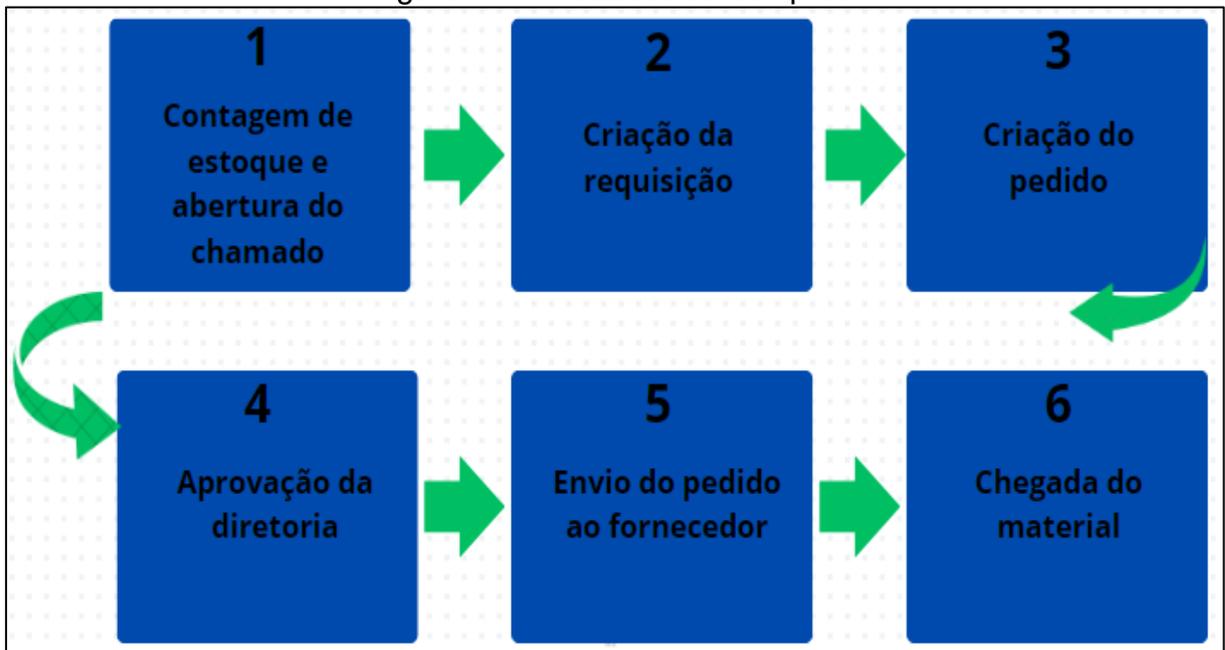
5.2 CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS

Gonçalves (2020), afirma que a fim de garantir a eficiência da área de compras, é essencial que a empresa estabeleça processos estratégicos bem definidos, que engloba objetivos, metas e prioridades. Para alcançar esse objetivo, é sugerido que sejam adotadas práticas como a seleção e contratação de fornecedores que atendam especificamente às necessidades da empresa. Além disso, é importante estabelecer procedimentos claros para as etapas de compra, recebimento e pagamento dos materiais. É fundamental também manter registros detalhados e realizar análises periódicas dos fornecedores, juntamente com um controle rigoroso de estoque.

Na empresa em estudo, ao final de cada mês, a colaboradora encarregada dessa tarefa realiza uma contagem de estoque e, com base nela, solicita o material necessário para o consumo do próximo mês. Para cada um dos três materiais, é preciso fazer um pedido separado, pois eles são fornecidos por diferentes fornecedores.

Todos os produtos disponíveis para compra estão cadastrados no CRM da empresa, com valores e impostos corretos para cada região do país que podem diferir uns dos outros, o processo é simples de fazer, porém moroso por ter seis etapas até chegar na empresa. Na Figura 14, é possível observar cada etapa do processo.

Figura 14 – Processo de compras



Fonte: elaborada pela autora (2023).

Neste processo, apenas a primeira etapa é realizada pelo colaborador da filial, enquanto todas as demais são executadas pelos colaboradores da matriz. As etapas dois e três são conduzidas pelos colaboradores dos serviços compartilhados, que são responsáveis por todas as solicitações de compras da empresa. A etapa cinco envolve a aprovação da compra, sendo que se o valor for de até mil reais, a aprovação é feita pelo gerente administrativo de vendas; se for de mil a quatro mil e oitocentos reais, é o gerente de vendas regional que aprova; e se for acima de quatro mil e oitocentos reais, é o gerente nacional que aprova. É nessa etapa que o processo costuma ser mais demorado.

No Anexo E, é possível visualizar a tela inicial do chamado para a criação da requisição. Após a aprovação, será gerado um pedido que será enviado diretamente ao fornecedor por e-mail, conforme demonstrado no Anexo F.

5.3 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

No Quadro 8, se observa os pontos fortes e os pontos fracos da área de materiais.

Quadro 8 – Pontos fortes e pontos fracos da área de materiais

Pontos fortes	Pontos fracos
Parceria com fornecedores de longa data	Baixa autonomia da loja para compras
Economia para a empresa no geral	Burocracia para aprovação de requisição
Padronização na qualidade dos produtos	Tempo de espera dos insumos
Controle centralizado	Risco de falta de produto
	Dificuldade na compra de produtos sem cadastro

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Se a empresa necessitar de um produto distinto do que já está previamente registrado no sistema, há uma grande burocracia e, por vezes, somente é viável efetuar a compra se o gerente efetuar o pagamento e, posteriormente, solicitar o reembolso, o qual leva trinta dias para ser processado.

6 ÁREA DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

Conforme Oliveira, Oliveira e Sawitzki (2020), para que um serviço seja prestado, é necessário haver uma interação simultânea com o cliente. A realização de um serviço envolve a participação ativa do cliente, o que implica em um contato durante sua execução, podendo variar em intensidade.

Na empresa CAO A assim como na área comercial em geral, esse conceito é aplicado, pois a prestação de serviço ocorre ao mesmo tempo em que é consumido.

6.1 PCP DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

Segundo Oliveira, Oliveira e Sawitzki (2020), uma estratégia operacional eficiente deve levar em consideração as prioridades competitivas e os objetivos estratégicos estabelecidos pela organização. Para isso, cada empresa deve determinar quais são as prioridades competitivas em relação aos seus clientes e implementar as ações necessárias para a estrutura e operação do sistema produtivo.

Na empresa em estudo, o planejamento e programação das operações de serviço envolvem definição das estratégias de vendas, fluxo de clientes, estoque da loja e são norteados pela montadora e executados pelo gestor da loja juntamente com os seus líderes na matriz.

O controle de operações de serviço na concessionária é feito pelo gestor da empresa através de indicadores de qualidade e por meio de alguns processos de auditoria da montadora.

Semestralmente a empresa tem a visita de um cliente oculto que avalia estrutura, processos e atendimento, após a visita o resultado dessa avaliação, além de ser apresentado a montadora, fica disponível em uma plataforma para que a empresa possa acessar e fazer um plano de ação sobre os resultados negativos.

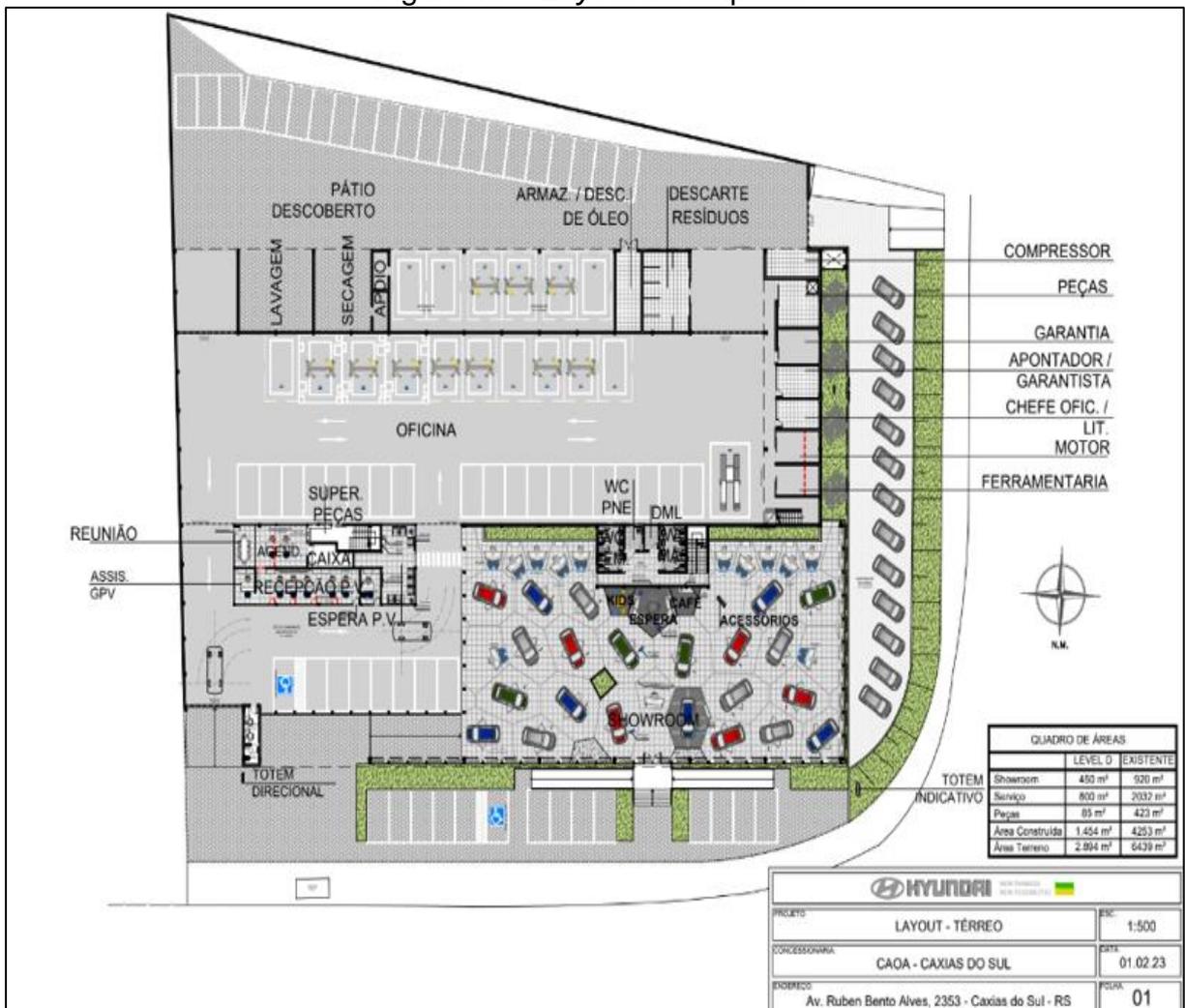
A empresa passa por uma auditoria, também semestral, chamada DEP (*Dealer Enhancement Program*) onde um auditor passa o dia todo na empresa avaliando a estrutura interna e externa da loja, atendimento dos profissionais e todos os processos que são preconizados pela montadora, ao final da auditoria a empresa tem uma nota que pode variar de zero a mil. Essa auditoria tem por finalidade garantir que os processos estejam sendo executados conforme os padrões exigidos.

6.2 LAYOUT DA LOJA

Conforme Monteiro (2021), criar o *design* de um projeto não é apenas uma tarefa criativa, mas também exige conhecimentos de fluxos, espaços, mobiliário e alguns princípios que ajudarão o *designer* a ser preciso.

Na empresa em questão, o projeto do *layout* foi desenvolvido para a concessionária de acordo com as diretrizes estabelecidas pela montadora, e a construção do prédio foi realizada desde o início seguindo esses mesmos padrões. No entanto, desde então, existem alguns problemas que não são resolvidos, como infiltrações no teto que causam goteiras e buracos no gesso do *showroom*. Na Figura 15, é possível observar o *Layout* da empresa.

Figura 15 – *Layout* da empresa



Fonte: arquivo da empresa (2023).

A montadora permite algumas alterações menores quando necessário, no entanto, antes de realizá-las, o projeto deve ser enviado à fabricante para que ela esteja de acordo.

Na empresa há um estacionamento amplo e de fácil acesso, conforme mostra o *layout*, são nove vagas disponíveis e uma adicional para clientes com deficiência, as demais vagas são destinadas para os testes drives.

O horário de atendimento da loja além de estar disponível no *Google Business*, também é informado na porta da loja:

- a) segunda a sexta: das 08:00h às 19:00h;
- b) sábados: 09:00h às 18:00h.

6.3 FLUXO DE ATENDIMENTO

Segundo Oliveira, Oliveira e Sawitzki (2020), para atender ao público, é necessário ter inteligência, disposição para ouvir, argumentar e compreender, além de conhecer bem a empresa. Ele ainda afirma que um bom atendimento significa procurar descobrir o que o cliente deseja antes de encaminhá-lo.

A empresa em estudo, tem padrões de atendimento para todos os clientes que acessam a marca, seja eles por meio de *lead*, telefone, e-mail ou presencial. Desde o primeiro acesso até 72 horas após a entrega do veículo, porém a empresa não cumpre algumas das etapas. Na Figura 16, é possível verificar o fluxo de atendimento preconizado pela montadora desde o contato inicial do cliente até a entrega do veículo, no caso de uma compra.

Figura 16 – Fluxo de atendimento



Fonte: elaborada pela autora (2023).

Todos os processos e contatos com clientes devem seguir as diretrizes estabelecidas pela montadora. Quando o cliente entra em contato e, por algum motivo, não concretiza a compra, o vendedor deve fazer mais dois contatos com o cliente, conforme exposto na Figura 16.

- a) o primeiro contato deve ocorrer no máximo duas horas após a saída do cliente da loja. Nesse contato, o vendedor agradece a visita do cliente, envia catálogos do veículo de interesse do cliente e se coloca à disposição para qualquer dúvida ou necessidade que o cliente apresente;
- b) se o cliente não retornar em quarenta e oito horas, o vendedor deve contatá-lo novamente questionando se ficou alguma dúvida e o que ele pode fazer para que o cliente feche negócio. Essa abordagem visa manter

o relacionamento com o cliente e oferecer suporte adicional para ajudá-lo a tomar uma decisão de compra. Caso após esses contatos o cliente decidir não efetuar a compra, o vendedor não fará mais contato;

- c) em caso de compra em algum desses momentos, o vendedor deve fazer no mínimo cinco contatos com o cliente até o momento da entrega e no mínimo um contato após a entrega, esses contatos visam manter o cliente atualizado do processo do seu veículo;
- d) 1º contato após a compra: deve ocorrer até quatro horas após a compra;
- e) 2º contato deve ocorrer no máximo em vinte e quatro horas após a compra, esse contato normalmente ocorre quando o vendedor já tem a nota fiscal para disponibilizar ao cliente caso o mesmo solicite;
- f) 3º contato refere-se a definição de datas da entrega do veículo ao cliente;
- g) 4º contato deve ser efetuado vinte quatro horas antes da entrega para lembrar o cliente e para lembrá-lo da importância de chegar no horário combinado;
- h) 5º contato deve ser efetuado uma hora antes da entrega para reforçar o horário marcado;
- i) após a entrega, o vendedor deve entrar em contato com cliente em até setenta e duas horas;
- j) neste contato o vendedor deve verificar se o cliente tem alguma dúvida referente ao carro e saber como foi a experiência dele até o momento, esse contato tem por finalidade manter um bom relacionamento com o cliente e garantir que o mesmo se sinta valorizado e bem atendido.

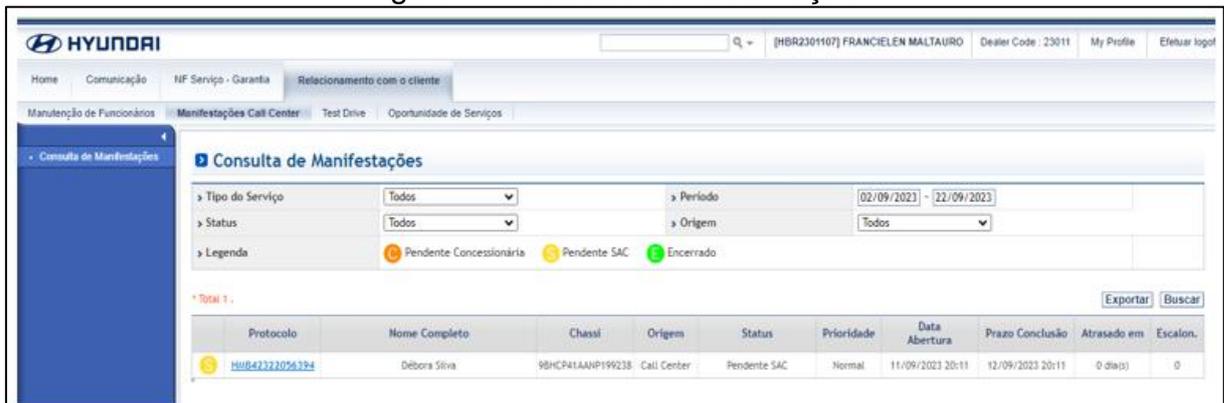
6.4 GERÊNCIA DE RECLAMAÇÕES

De acordo com Zanette (2019), as queixas podem ser um incômodo para a empresa, mas também podem ser uma fonte valiosa de informações para que o varejista compreenda quais são seus principais problemas e como pode aprimorá-los. A sugestão da autora é que a reclamação seja tratada internamente, portanto, caso o cliente reclame nas redes sociais, o ideal é entrar em contato diretamente com ele.

Na CAO, as reclamações podem ser presenciais ou digitais. No caso das presenciais, o indicado é que a gerência resolva a insatisfação junto ao cliente, no entanto o gerente tem pouca autonomia. No caso das reclamações digitais, elas

chegam até a empresa através de uma plataforma. Todas as reclamações que são feitas relacionadas à marca ou ao serviço prestado pela concessionária são direcionadas para a montadora e posterior a isso, encaminhadas para as filiais correspondentes através dessa plataforma, conforme mostra a Figura 17.

Figura 17 – Gestão de reclamação



Fonte: Treinamentos Hyundai-Brasil (2023).

Nesta plataforma, é possível verificar se há alguma tratativa a fazer junto ao cliente. Quando isso ocorre, é necessário fazer o primeiro contato com o cliente em até oito horas e compreender qual é a insatisfação e qual seria a solução. Ao mesmo tempo, é importante responder à reclamação na plataforma para que a montadora esteja ciente e também entre em contato com o cliente. Quando a insatisfação for sanada, é necessário atualizar a plataforma com a solução, e após isso a montadora vai encerrar a reclamação com o status de resolvida.

As reclamações digitais são mais recorrentes na área de pós-vendas, na área de vendas quando ocorre é no meio do processo de compras, então é mais comum que o cliente se dirija pessoalmente até a empresa.

6.5 INFORMAÇÕES AO CONSUMIDOR E GARANTIA

Na empresa em estudo, as informações dos veículos ficam ao lado do mesmo em uma ficha técnica que a empresa chama de *spec board*, nessa ficha contém todas as informações relacionadas ao veículo exposto, como o nome do modelo, motorização, opcionais, acessórios e valor do veículo, este por vezes é divergente do que é anunciado em meios de comunicação.

Para o serviço de assistência técnica, a Hyundai oferece cinco anos de

garantia do carro, exceto itens de desgaste natural ou por problemas causados por agentes externos, a empresa também disponibiliza do manual dos direitos do consumidor para consulta dos clientes, caso eles solicitem.

6.6 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

No Quadro 9, se observa os pontos fortes e os pontos fracos da área de operações de serviço.

Quadro 9 – Pontos fortes e pontos fracos da área de operação de serviço

Pontos fortes	Pontos fracos
Padrão no fluxo de atendimento	Algumas etapas do atendimento não são seguidas
Disposição das informações de forma acessível	Informações divergentes sobre os valores
<i>Layout</i> da loja amplo e bem definido	Gerente com pouco autonomia
Gestão de reclamação centralizada	Problemas de manutenção predial
Ótimo tempo de garantia do produto	

Fonte: elaborado pela autora (2023).

7 ÁREA FINANCEIRA

Para Castro (2019), administração financeira consiste em gerenciar as finanças de uma organização com o objetivo de maximizar seus resultados. A administração financeira tem como objetivo garantir um processo empresarial mais eficiente e eficaz na captação e alocação de recursos de capital.

A autora explica que, do ponto de vista financeiro, cria-se valor quando o retorno dos investimentos realizados é maior do que o custo de oportunidade das fontes de financiamento. Essa definição estabelece uma relação entre administração financeira e economia, uma vez que envolve a tomada de decisões baseada em uma análise marginal de benefícios e custos.

7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA

Para Rodrigues (2021), a área financeira em toda sua estrutura é uma das áreas mais relevantes para a empresa, é a que gere e controla as finanças de uma organização, deve estar alinhada às atividades e os objetivos da empresa. A área financeira tem a capacidade de equilibrar as necessidades financeiras de curto e médio prazo, além de planejar o cenário financeiro futuro da empresa. Deve estar sempre atenta às variáveis que possam impactar ou colocar em risco a atividade principal da empresa.

O autor traz uma estrutura da área financeira que é possível verificar na Figura 18, a qual é semelhante a empresa estudada, porém ele menciona que, dependendo do tamanho da empresa, as subáreas estarão estruturadas de maneira diferente, adaptando-se à estrutura organizacional.

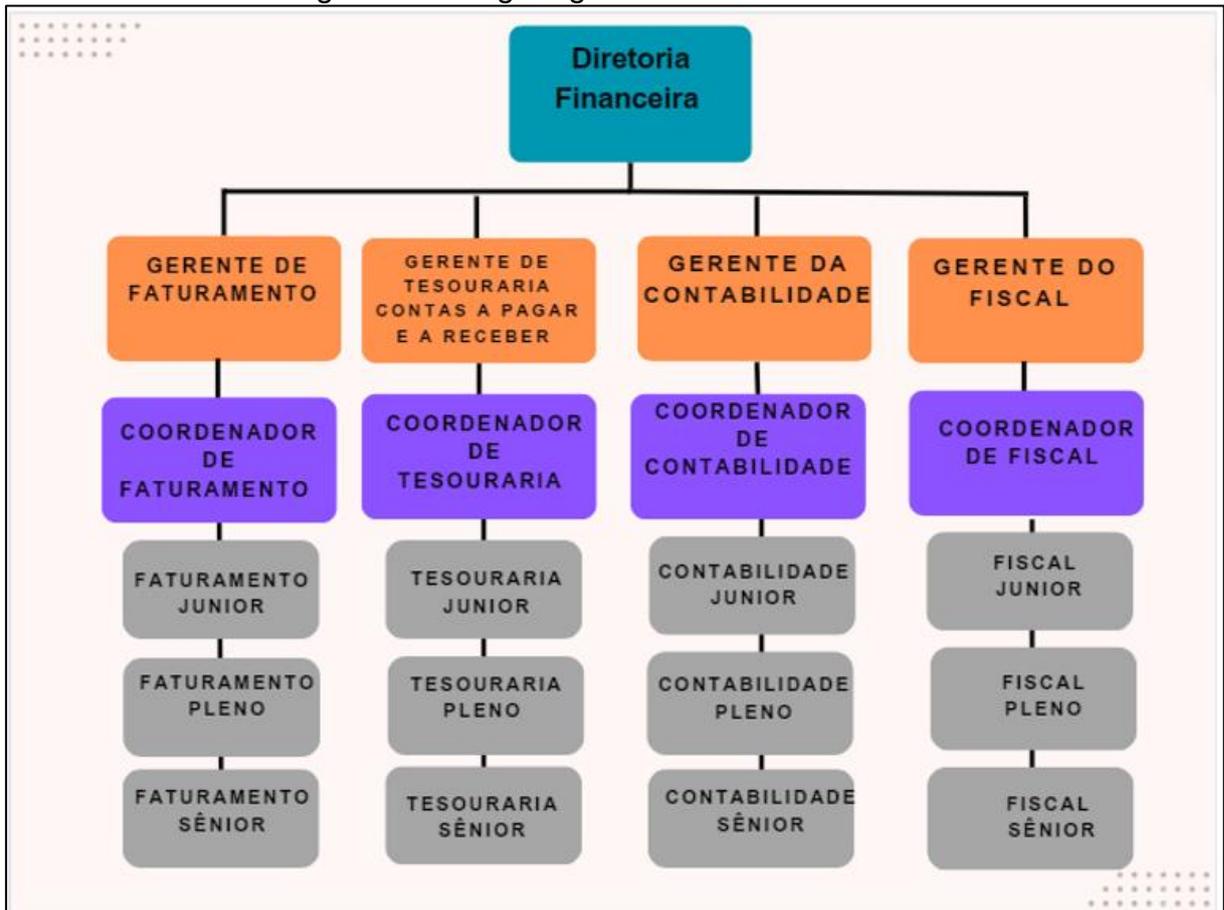
Figura 18 – Modelo de estrutura financeira



Fonte: Rodrigues (2021).

Na CAO, por se tratar de uma filial de uma empresa de grande porte, a estrutura financeira fica concentrada toda na matriz. Na Figura 19, verifica-se o organograma da estrutura financeira da CAO.

Figura 19 – Organograma do setor financeiro



Fonte: elaborada pela autora (2023).

Quando ocorre algum problema na filial relacionado a essa área, é necessário abrir um chamado no sistema para tratativas, o que geralmente resulta em demora para solução até mesmo para algo simples.

7.2 GESTÃO DE CAIXA

Conforme Silva (2022), o fluxo de caixa é uma ferramenta de gestão financeira que prevê todas as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa para períodos futuros, mostrando como será o saldo de caixa para o período projetado. O fluxo de caixa auxilia na gestão de uma empresa, permitindo saber exatamente o valor a ser pago com as obrigações assumidas, os valores a serem recebidos e o saldo

disponível naquele momento. Se o saldo for negativo, a empresa está gastando mais do que deveria, se o saldo for positivo, indica que a empresa está conseguindo pagar suas obrigações e ter disponibilidade financeira.

7.2.1 Contas a pagar, contas a receber e gestão do risco de crédito

Conforme Carneiro (2020), as contas a pagar são aquisições de compras ou serviços diversos, feitos pela empresa. Elas fornecem informações sobre o valor necessário para cumprir com todas as obrigações bancárias.

Na empresa em estudo, a gestão de caixa também é uma demanda executada na matriz, porém para alguns processos de pagamentos a fornecedores específicos, o colaborador do administrativo da filial, faz a inserção dos dados no sistema e a matriz efetua o pagamento a partir desses dados.

A área financeira, assim como as demais, utiliza o sistema SAP, onde é possível verificar pagamentos que foram efetuados e os que ainda estão por vencer.

Na Figura 20, é possível verificar a tela que a matriz recebe e verifica os dados inseridos, chama-se FV60.

Figura 20 – Tela FV60

Itens	S...	Cta.Razão	Texto breve	D/C	Mont.em moeda doc.	Mont.em moeda int.	C..	Domicilio fiscal	S	Atribuição
				Débi...		0,00				
				Débi...		0,00				
				Débi...		0,00				
				Débi...		0,00				
				Débi...		0,00				

Fonte: Sap Logon (2023).

Para os demais pagamentos, a filial recebe as notas fiscais, faturas e boletos

dos fornecedores, coleta assinatura do gerente e as envia para um e-mail específico para esse fim, após receber a demanda, o departamento fiscal, que é uma empresa terceirizada chamada Solutta, faz o lançamento e liberação fiscal para os devidos pagamentos. Na Figura 21 é possível verificar uma tela modelo.

Figura 21 – Tela verificação de pagamentos a fornecedores

Atribuição	Dt.lcto.	Tipo	Nº doc.	Data doc.	Div	Itm	CL	LN	BIP	MF	Compensaç.	DocCompens	Mont.desconto	Mont	CE	Montante em ME	Moeda	Montante de D/C	Moeda
Fornecedor 11006387 Empresa 1210			Responsáv. Nome A C HOFMAN ESTETICA ME Rua ANGELO RANDON 74, APTO 203 Cód.postal 95052-050 Local CAXIAS DO SUL Região RS País BR																
	10.08.2023	RE	5100009342	01.08.2023	1986	1	31			S	01.09.2023	2000294178	0,00			6.500,00-	BRL	6.500,00-	BRL
	14.08.2023	RE	5100009390	01.08.2023	1986	1	31			S	01.09.2023	2000294178	0,00			420,00-	BRL	420,00-	BRL
	01.09.2023	ZP	2000294178	01.09.2023	1986	1	25			S	01.09.2023	2000294178	0,00			17.420,00	BRL	17.420,00	BRL
12264197-1	03.08.2023	NR	1900073953	01.08.2023	1986	1	31			S	01.09.2023	2000294178	0,00			10.500,00-	BRL	10.500,00-	BRL
* Fornecedor 11006387																0,00	BRL	0,00	BRL
** Conta do Razão 2110101001																0,00	BRL	0,00	BRL
*** Empresa 1210																0,00	BRL	0,00	BRL
****																0,00	BRL	0,00	BRL

Fonte: Sap Logon (2023).

Nessa tela é possível verificar informações como: nome, CNPJ do fornecedor, valor da fatura, número de nota fiscal e data de vencimento e de pagamento

Também para Carneiro (2020), contas a receber podem ser entendidas como todas as vendas realizadas pela empresa, as quais devem ser documentadas e registradas em planilhas de controle para ter conhecimento das datas e valores a serem recebidos.

Na empresa em análise, as receitas a serem recebidas são visualizadas por meio dos pedidos dos clientes, nos quais eles efetuam o pagamento por meio de boleto bancário, PIX ou transferência eletrônica (TED), esses pagamentos devem ser efetuados pelo próprio cliente, caso um terceiro efetue pagamento para quitação do veículo, o mesmo deve fazer uma declaração autenticada em cartório se responsabilizando pelo ato, desta forma a empresa fica isenta de em algum momento o pagador reclamar sobre o valor pago para outra pessoa.

Quando o cliente financia uma parte do valor, a financeira é quem efetua o pagamento para a empresa. Na Figura 22, se observa a tela onde é possível verificar os pagamentos do cliente.

Figura 22 – Tela do contas a receber

Pedido	Nro NF	Cliente	Placa	Chassi	Modelo	Valor	Financeira	Status	Status Entrega	Financeiro	Vendedor	Dt. Confim.	Dt Prometida
6495	70742	[REDACTED]	[REDACTED]	BRHG4811BRP203742	CRETA 1.0L ACTION AT S053 03	110.885.00	Faturado	Liberado	Usado Pendente	ALANIS SOUZA STEFENON	25/09/2023	10/10/2023	

Fonte: Dealer Net (2023).

Os clientes, ao fechar negócio recebem boletos com vencimento para três dias, o veículo somente é faturado após a quitação dos valores.

Conforme Galvão *et al.* (2018), o risco de crédito é a probabilidade de que um cliente ativo não devolva o principal de seu empréstimo ou crédito e/ou não pague os juros de acordo com o estipulado no contrato.

Na CAO, esse risco é nulo tendo em vista que o veículo somente é faturado e entregue ao cliente após ser quitado.

7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA

De acordo com Gonçalves *et al.* (2021), para estabelecer preços de maneira adequada, é necessário levar em conta três elementos essenciais: os custos da empresa, a concorrência de mercado e o comportamento dos clientes, e é fundamental considerar todos esses fatores simultaneamente.

Na empresa CAO, é preconizado que o preço de venda dos veículos seja, no mínimo 6% acima do custo. Com essa margem o gerente da loja tem autonomia para fazer ajustes na proposta ao cliente. No entanto dependendo da negociação e das metas da empresa, os veículos podem ser vendidos com margens menores e em alguns casos, até mesmo com margem negativa, isso pode ocorrer quando o grupo precisa obrigatoriamente faturar um número mínimo de faturamento no mês e até o momento não atingiu, nesses casos as propostas devem ser autorizadas pelo diretor de vendas.

7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS

De acordo com Marion (2022), a contabilidade é uma ferramenta que fornece informações valiosas para auxiliar na tomada de decisões tanto internas quanto externas à empresa. Sua origem remonta a tempos antigos, sempre desempenhando o papel de auxiliar as pessoas em suas escolhas. Com o decorrer dos anos, o governo passou a utilizar a Contabilidade como meio de arrecadar impostos, tornando-a obrigatória para a maioria das empresas.

A contabilidade da empresa, assim como de todas as filiais do grupo é feita pela matriz, e é de responsabilidade da área financeira.

A CAO tem um grande cronograma de fechamento contábil que engloba todos os setores da empresa e, mensalmente, envia um e-mail com a programação de fechamento contábil para os colaboradores do grupo para que todos tenham ciência dos compromissos e prazos.

Após o fechamento de cada mês, os colaboradores responsáveis fazem a apresentação dos resultados à diretoria financeira que por sua vez, em uma reunião de performance, reúne-se com o setor de Planejamento e Gestão para discussões e verificação de indicadores financeiros para o próximo período, porém essas informações de performance não são divulgadas às filiais, apenas aos gestores regionais.

Por se tratar de um setor que a empresa não fornece maiores informações, não foi possível aprofundar o assunto.

7.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA

Para Abreu Filho e Cury (2018), investimentos podem ser considerados uma contribuição de capital para a empresa: negócio, propriedade ou qualquer ativo, que traz resultados positivos para o fluxo de caixa: ganhos de capital em um período curto, médio ou longo. Um projeto de investimento exige a organização das informações em torno de uma ideia, com o objetivo de embasar a tomada de decisão dos responsáveis pelos recursos financeiros, sejam eles próprios ou de terceiros.

Na empresa informações mais específicas sobre a área financeira, os colaboradores das filiais não têm nenhum acesso, portanto não foi possível aprofundar esse assunto.

7.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

Conforme Hoji (2017), o orçamento empresarial é utilizado nas empresas com o objetivo de obter lucro. Ele tem como finalidade antecipar o caminho que a empresa seguirá para alcançar o resultado desejado. E para isso, as atividades planejadas devem ser executadas de acordo com o plano orçamentário.

Da mesma forma que no tópico 7.5, a empresa não fornece informações mais específicas sobre a área financeira, os colaboradores das filiais não têm nenhum acesso, portanto não foi possível aprofundar esse assunto.

7.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

A área financeira da CAO A é grande e bem definida, a empresa preza por transações transparentes junto aos clientes e fornecedores, por a empresa ser de grande porte, o controle dos valores pagos e recebidos, são minuciosamente fiscalizados. No Quadro 10, estão ilustrados os principais pontos fortes e pontos fracos na área financeira.

Quadro 10 – Pontos fortes e pontos fracos na área financeira

Pontos fortes	Pontos fracos
CRM com informações precisas	Filial tem dificuldade de acesso ao setor
Gestão rígida e com bastante controle	Burocracia na resolução de problemas relacionado a área financeira
Nível de inadimplência nulo	Poucas informações às filiais relacionada a área financeira
Equipe numerosa no setor financeiro	
Gestão de contas a receber rigorosa	

Fonte: elaborado pela autora (2023).

8 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

De acordo com Ribeiro (2017), a área de recursos humanos tem como finalidade gerenciar as relações internas da empresa. Os profissionais nesse campo são capazes de avaliar os colaboradores das demais áreas a fim de determinar seu perfil. As principais responsabilidades desse setor englobam recrutamento, treinamentos, estruturação de cargos, definição de salários, contratação, remuneração e questões trabalhistas.

Na empresa em estudo a gestão de recursos humanos fica centralizada na matriz, porém em cada regional há um colaborador que fornece auxílio nas filiais da empresa.

8.1 MODELO DE GESTÃO

Conforme Ribeiro (2018), o setor de recursos humanos tem passado por uma evolução, setor que anteriormente era focado em processos básicos de pessoal (como folha de pagamento, uniforme, contratações, demissões, etc.), para uma atuação mais estratégica alinhada com visões futuras da empresa e com responsabilidade de planejamento e elaboração do plano de negócio da empresa.

Na CAO, os gestores da matriz não possuem uma relação afetiva próxima com seus subordinados, a relação que se percebe é impessoal e distante, o que por vezes leva a falta de reconhecimento e valorização dos esforços dos colaboradores, isso implica na falta de motivação e engajamento. No entanto, geralmente o gerente da filial costuma ter uma relação diferente com os colaboradores, sendo este mais afetivo.

8.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme Macedo (2020), a cultura está relacionada à capacidade do indivíduo de se adaptar à realidade do grupo em que está inserido, onde os valores e crenças dos membros serão compartilhados.

Na empresa é notável o clima de união entre os colaboradores na busca do objetivo em comum que é o atingimento das metas mensais. Embora o grupo seja grande e preza pelos processos, a empresa não dispõe de nenhuma forma de medir

o clima organizacional dentro das filiais.

8.3 PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO

Considerando a ideia de Souza Neto, Sampaio e Flores (2021), um dos pilares da gestão de pessoas é a remuneração fixa e variável encontra-se no processo de reconhecimento das pessoas, com o objetivo de estabelecer critérios e práticas para distinguir e valorizar aqueles que possuem algum vínculo com a organização.

Na visão de Bes e Oliveira (2018), quando os colaboradores percebem uma remuneração adequada, condizente com suas tarefas e responsabilidades, eles se sentem motivados e recompensados pela organização. Por outro lado, a organização também se beneficia com o retorno em termos de resultados.

Os autores evidenciam que quando se trata de administração de cargos e salários, o primeiro passo desse processo é a elaboração da descrição de cargos. Nessa descrição, serão apresentadas informações sobre o que o ocupante do cargo faz, como ele executa suas atividades e por que as realiza. Uma descrição de cargos bem-feita fornece subsídios para uma análise futura consistente dos cargos. Além disso, contribui para que a organização estabeleça uma política de cargos e salários justa e motivadora.

A empresa possui descrição de posições para todos os cargos, a mesma foi implementada pois é uma exigência da montadora. Na descrição de cargos está descrita a identificação de cada colaborador, a missão do cargo, rede de relacionamentos, requisitos mínimos e as responsabilidades do cargo.

Na empresa os colaboradores são remunerados de acordo com cada cargo, para áreas administrativas o salário é fixo, para vendedores e gerente, o salário é variável de acordo com o desempenho de vendas de cada um.

O salário é pago em dois momentos, dia quinze e dia trinta de cada mês, e o PPR (programa de participação dos resultados) mensal, por sua vez, é pago no dia dez de cada mês.

Reajustes salariais são possíveis somente com a publicação do acordo coletivo entre empresa e o sindicato do comércio. No Quadro 11 é possível verificar a remuneração do quadro de funcionários da empresa.

Quadro 11 – Remuneração inicial

Cargo	Remuneração inicial
Gerente	Sem salário fixo, comissão sobre todas as vendas da empresa + bonificações sobre o atingimento de metas por volume e por margem de lucro de cada venda + benefícios
Vendedor	Sem salário fixo, somente comissão sobre o volume de vendas e agregados. O vendedor precisa atingir oito vendas ou mais no mês, para receber o PPR mensal e neste caso, o salário deste cargo fica bem atrativo +PPR semestral + benefícios
Administrativo / Qualidade	R\$ 2.200,00 fixo + PPR de R\$ 1.000,00 mensal se a meta de satisfação do cliente for alcançada + PPR semestral + benefícios
Entregador	R\$ 2.350,00 fixo + benefícios + PPR de R\$ 400,00 mensal se a meta de satisfação do cliente for alcançada PPR semestral + benefícios
Secretária de vendas	R\$ 2.235,00 fixo + PPR semestral + benefícios

Fonte: elaborado pela autora com dados da empresa (2023).

A empresa oferece alguns benefícios:

- a) vale alimentação de R\$ 13,00 por dia;
- b) vale transporte, se solicitado;
- c) 50% do plano de saúde Círculo, estendido aos familiares de primeiro grau;
- d) plano odontológico;
- e) seguro de vida;
- f) treinamentos tanto online quanto presenciais realizados no centro de treinamentos da Hyundai localizado em São Paulo;
- g) PPR mensal e semestral.

A empresa tem alguns benefícios que são estabelecidos por meio de convenção coletiva, logo, é obrigatório conceder ao colaborador que possui direito:

- a) quinquênio equivalente a 15% sobre o piso salarial da categoria que é de R\$ 1.732,87;
- b) auxílio educação que é equivalente a 30% do piso salarial divididos em dois momentos do ano, 15% em junho e 15% em agosto;
- c) auxílio creche para filhos de até seis anos equivalente a 0,10% do piso da categoria, pagos mensalmente.

8.4 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO

Para Banov (2020), o recrutamento é o processo pelo qual as empresas divulgam suas vagas e buscam atrair candidatos com o perfil desejado. É essencial planejar essa etapa, pois envolve custos para a empresa, que geralmente reserva um orçamento para sua realização.

Também para a autora o processo de recrutamento consiste em selecionar, entre os candidatos que responderam ao anúncio (enviando seus currículos ou se inscrevendo em plataformas), aqueles que melhor se encaixam no perfil do cargo desejado pela empresa.

Durante esse processo, são levadas em consideração as diferenças individuais, o cargo em questão (ou sua substituição), a cultura da empresa e os objetivos organizacionais, com o objetivo de encontrar a melhor combinação entre a pessoa e a empresa.

Para Lacombe (2017), a integração é o processo de fornecer ao novo colaborador informações sobre os objetivos, políticas, benefícios, normas, práticas e horários de trabalho da empresa. Além disso, durante esse processo, são explicados detalhes sobre a estrutura organizacional, os serviços de apoio, às permissões e restrições, bem como as atitudes e comportamentos esperados do colaborador, entre outras informações relevantes. A integração pode ser uma conversa de minutos ou pode durar meses.

Na empresa esse processo é um tanto burocrático, tendo em vista que, desde a abertura da vaga até o novo colaborador realizar a integração, pode levar até 45 dias.

No processo de recrutamento, quando é necessário substituir algum colaborador, a vaga é divulgada nas redes sociais da empresa, do gerente e também na plataforma de recrutamento da CAO, porém nessa plataforma as vagas disponibilizadas são para todas as empresas do grupo, conforme a Figura 23.

Figura 23 – Tela da plataforma de recrutamento

A CAO A

A CAO A é uma empresa que se destaca pelo seu foco em oferecer a melhor experiência possível aos seus clientes. Isso é algo que é refletido em tudo o que fazemos, desde a fabricação e venda de veículos, até o atendimento pós venda.

Além de fabricante, a CAO A é líder no mercado de concessionárias de veículos, e atualmente conta com mais de 150 unidades distribuídas em 15 estados do território brasileiro. Isso nos torna o maior grupo de concessionárias da América Latina.

Nós nos esforçamos ao máximo para atingir nossos objetivos, o que nos permite continuar crescendo e expandindo nossas operações, e oferecer aos nossos colaboradores oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

Ao trabalhar na CAO A, você poderá desenvolver suas habilidades em um ambiente de trabalho positivo e estimulante. Nós nos orgulhamos de oferecer aos nossos funcionários um ambiente de trabalho saudável e uma cultura que valoriza o trabalho em equipe e o espírito empreendedor.

NOSSAS OPORTUNIDADES

Estamos sempre em busca de talentos para juntarem-se à nossa equipe. Se você é uma pessoa comprometida, determinada e busca desenvolvimento profissional, convidamos você a se candidatar às nossas vagas disponíveis.

Não perca esta oportunidade de fazer parte de uma empresa inovadora e em crescimento. Venha fazer parte da nossa equipe e crescer juntamente conosco!

Digite o nome da vaga

Tipo de Vaga:

Locais de Trabalho:

Áreas:

39 vagas Itens por página:

ANALISTA COMERCIAL DE PEÇAS JUNIOR	São Paulo	Efetivo
ANALISTA COMERCIAL DE PEÇAS JUNIOR	Belem	Efetivo
ANALISTA COMERCIAL DE PEÇAS JUNIOR	São Paulo	Efetivo
ANALISTA DE GARANTIA JÚNIOR	São Paulo	Efetivo
ANALISTA DE INTELIGENCIA DE MERCADO	São Paulo	Efetivo
Analista de Melhoria Contínua Sênior	São Paulo - SP	Efetivo
ANALISTA FINANCEIRO PLENO	São Paulo	Efetivo
APONTADOR GARANTISTA	Santos	Efetivo

Fonte: caoa.gupy.io/ (2023).

Na seleção, o gestor imediato faz a entrevista, verifica se o perfil do candidato condiz com a vaga que o mesmo está concorrendo, fala sobre benefícios, salário, função e o que é esperado do profissional que for contratado. Após seleção o candidato preenche algumas informações necessárias e faz um teste PDA (*Personal Development Analysis*) que a empresa utiliza para conhecer melhor o perfil do candidato, se aprovado, ele recebe um link GUPY onde o direciona para o preenchimento de mais algumas informações, após a documentação completa, o candidato faz o exame admissional e estará apto a iniciar na empresa.

No primeiro dia de trabalho, o novo colaborador faz a integração que é online e aborda a história da CAO A, políticas e procedimentos, benefícios e remuneração, treinamento e desenvolvimento, saúde e segurança e expectativas e metas da empresa em relação ao novo colaborador.

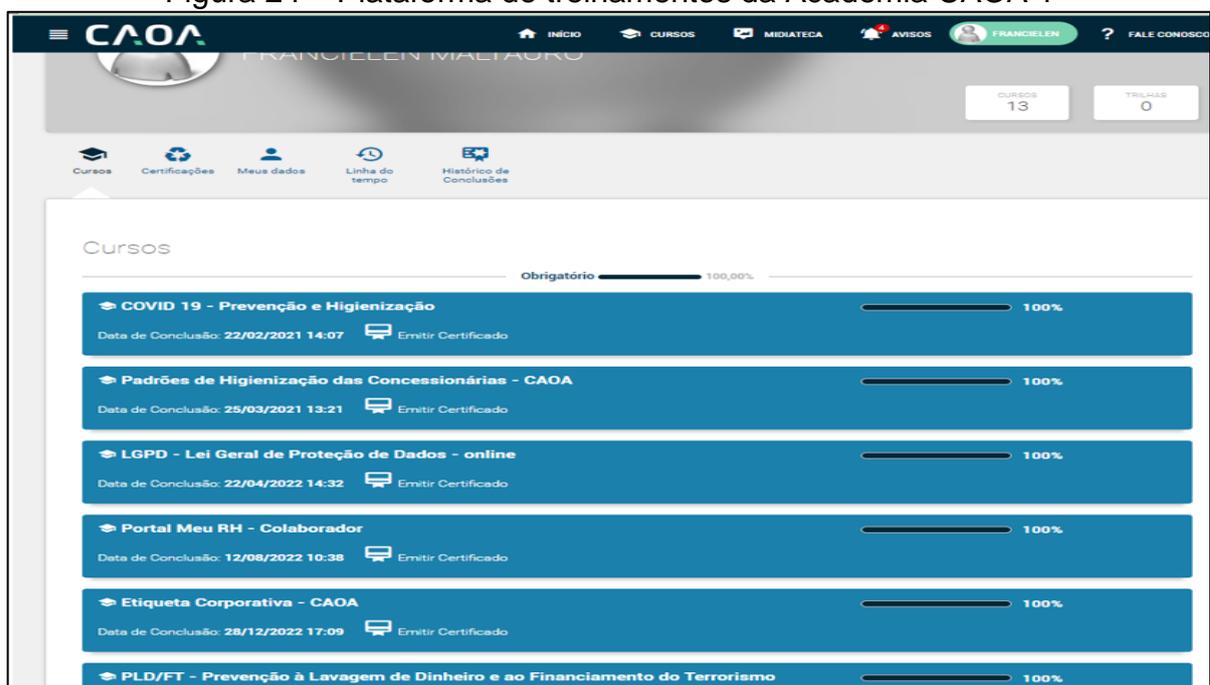
Se o novo colaborador for um vendedor, antes de iniciar os atendimentos aos clientes, ele deve fazer todos os treinamentos que a montadora oferece, ao final dos treinamentos ele realiza uma prova de certificação, onde ele deve ser aprovado para emitir o certificado de aptidão para a função.

8.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Para Langhi (2017), treinamento e desenvolvimento nas organizações, também chamado de TeD é uma área crucial que aborda as competências necessárias para que os colaboradores atuem de maneira mais eficiente. Ao desenvolver essas competências, os indivíduos adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes que lhes permitem ocupar cargos e assumir responsabilidades desafiadoras.

Na empresa, essa área recebe grande ênfase e atenção, além dos treinamentos obrigatórios da montadora, a CAO A disponibiliza uma ampla variedade de cursos online, onde alguns são obrigatórios, outros desejáveis, e por último opcionais. No momento da contratação o colaborador tem o acesso liberado nesta plataforma de treinamentos da CAO A e deve dar início à eles. Na Figura 24 e Figura 25 se verifica a tela de início da plataforma de treinamentos da Academia CAO A.

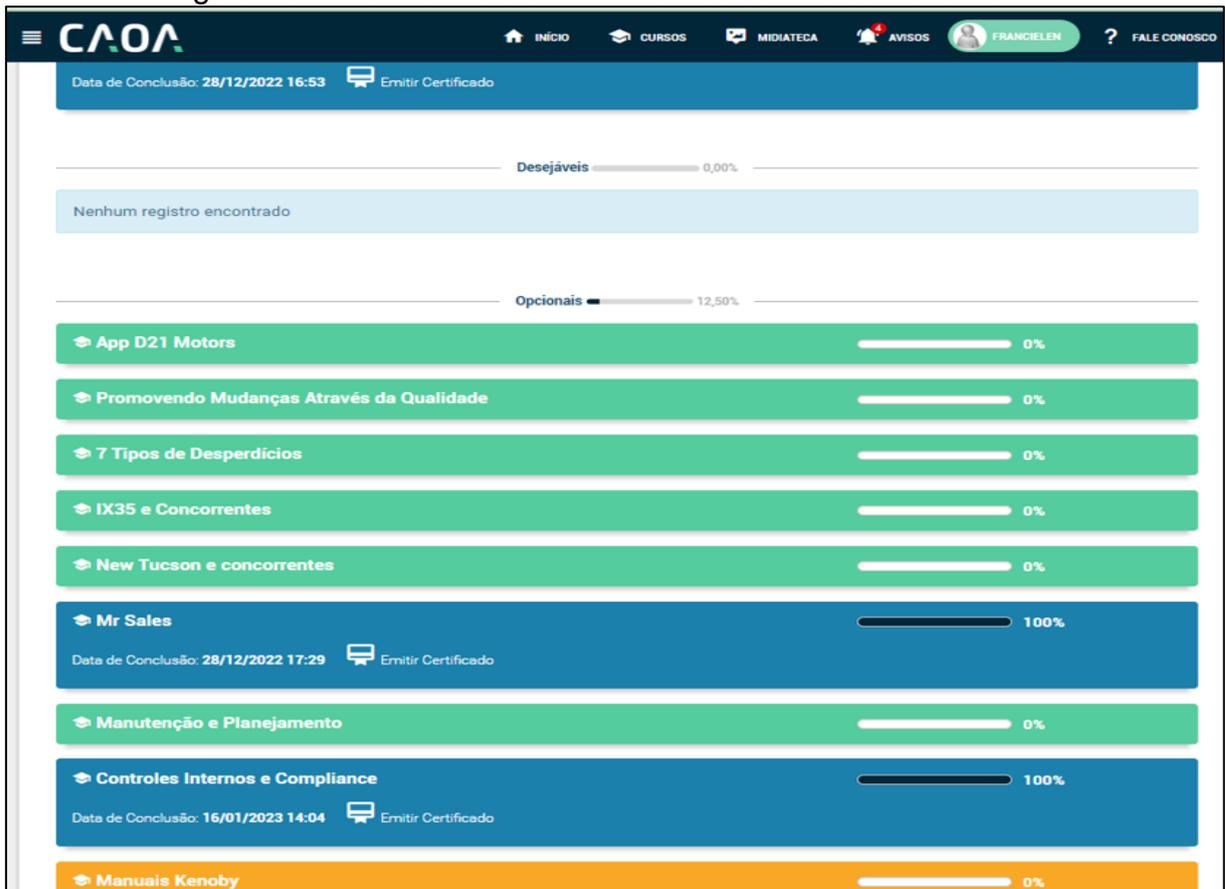
Figura 24 – Plataforma de treinamentos da Academia CAO A 1



Fonte: Academia CAO A (2023).

Nessa primeira tela, Figura 24, é possível visualizar alguns treinamentos que são obrigatórios aos colaboradores.

Figura 25 – Plataforma de treinamentos da Academia CAO A 2



Fonte: Academia CAO A (2023).

Nessa Figura 25, é possível visualizar alguns treinamentos desejáveis e opcionais disponibilizados pela empresa sem custo nenhum ao colaborador. Todos os treinamentos concluídos fornecem certificado de qualificação ao colaborador.

8.6 ROTINAS TRABALHISTAS

Para Fidelis (2020), o avanço da tecnologia trouxe diversas mudanças na rotina trabalhista, o que impactou diretamente a qualidade das informações, na gestão de documentos e no cumprimento das obrigações legais da empresa perante os órgãos de controle e fiscalização.

Na empresa, a rotina trabalhista é basicamente uma rotina comum aos departamentos de RH das empresas que seguem o cumprimento das leis trabalhistas.

As principais rotinas trabalhistas da empresa incluem:

- a) admissão: trata-se de todo o processo de contratação de um colaborador;
- b) folha de pagamento: processo de cálculo e pagamento de salários dos colaboradores;
- c) controle de benefícios: processo que envolve a gestão dos benefícios oferecidos pela empresa aos colaboradores;
- d) controle de ponto eletrônico: envolve gestão de sistema eletrônico do registro de ponto dos colaboradores;
- e) férias: trata-se do processo de férias, o período de descanso remunerado que o colaborador tem direito após doze meses de trabalho;
- f) relações sindicais: trata-se da negociação e o relacionamento com as organizações sindicais que representam os colaboradores;
- g) demissão: envolve todo o processo de encerramento de contrato, tanto da parte do colaborador como por parte da empresa.

8.7 SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO

Conforme Cunha (2019), a segurança do trabalho tem como principal função fornecer orientações e recomendações. Seus objetivos incluem informar, aconselhar, coordenar e executar as soluções propostas pela diretoria. É fundamental que as medidas de segurança sejam planejadas e implementadas de forma antecipada e programada, exigindo uma organização eficiente por parte da empresa.

A medicina do trabalho na empresa é feita por uma empresa terceirizada que, anualmente, vai até a empresa e faz as consultas com os colaboradores.

A empresa conta com um colaborador regional responsável para esta função, e não tem histórico de nenhum acidente de trabalho desde sua inauguração.

8.8 GESTÃO DO DESEMPENHO

De acordo com Souza (2021), para determinar se as equipes estão desempenhando suas funções corretamente, o gestor não pode confiar apenas em seu instinto. Em vez de tentar adivinhar, é necessário realizar uma avaliação estruturada da equipe para analisar, identificar e solucionar os problemas que possam estar presentes, mesmo em equipes altamente eficientes. A avaliação da equipe é um

exercício que permite avaliar os pontos positivos e negativos de um grupo.

A empresa em estudo não possui uma avaliação de desempenho formal ou padronizada, no entanto, ao perceber alguma mudança de comportamento ou de desempenho de algum colaborador, o gerente realiza uma abordagem individual para uma conversa na intenção de entender o motivo e se põe à disposição para ajudar o colaborador, caso seja necessário.

A qualidade de vida no trabalho na empresa em questão, é bastante influenciada pelo gerente, mesmo que ele tenha pouca autonomia para tomar certas decisões. No entanto, ele consegue auxiliar os colaboradores quando necessitam de uma folga ou saída antecipada por exemplo. Contrapondo-se a isso, a matriz é pouco flexível em relação a assuntos que vão contra as regras estabelecidas.

8.9 RETENÇÃO DE TALENTOS

Segundo França (2017), a retenção de talentos deve ser incorporada à estratégia organizacional da empresa, para que isso seja possível é necessário um programa de longo prazo voltado especificamente para essa questão. Esse programa tem como objetivo manter os indivíduos de alto desempenho na empresa, permitindo que eles alcancem um crescimento pessoal e profissional.

Na empresa existe um programa de retenção de talentos, onde os colaboradores interessados podem acessar a plataforma e fazer o preenchimento dos dados para a vaga que estiver disponível, o RH analisa o perfil do candidato e se aprovado ou escolhido ele estará apto para a troca de função. A Figura 26, mostra o comunicado que os colaboradores das filiais receberam referente a esse programa.

Figura 26 – Comunicado sobre programa Avance



Fonte: arquivos da empresa (2023).

O programa traz resultados positivos, especialmente para os colaboradores da matriz, onde as oportunidades de promoção são maiores, por isso desperta o

interesse da equipe.

8.10 INDICADORES DE RH

Conforme Alves *et al.* (2020), todos os colaboradores, independentemente do cargo ou departamento, devem estar engajados e incluídos em um processo interdisciplinar e interdepartamental para o sucesso da empresa como um todo. Associado a isso, os indicadores de Recursos Humanos mensuram a parte humana e a mão de obra, que são elementos essenciais para alcançar essa realização.

Embora esse indicador seja muito importante, a empresa não dispõe de nenhuma análise para esse fim, porém a CAO de Caxias do Sul, conta com um número pequeno de colaboradores, a maioria deles são antigos na empresa, o que demonstra baixa rotatividade.

O gerente da empresa é bastante rígido quanto a atrasos e faltas sem justificativas, por isso dificilmente ocorrem situações dessa natureza.

8.11 COMUNICAÇÃO INTERNA

Segundo Aguiar *et al.* (2019), a comunicação interna abrange todas as interações, sejam elas interpessoais ou mediadas por tecnologia, que ocorrem no ambiente interno da organização. É uma função responsável por promover uma comunicação efetiva entre os funcionários da empresa. A comunicação interna é fundamental para cultivar um bom clima organizacional.

Na empresa há boa comunicação, além de todos os colaboradores trabalharem próximos uns dos outros, o que facilita a comunicação, existem grupos de *Whatsapp* criados para diferentes assuntos. Esses grupos permitem uma comunicação mais ágil e direta entre os membros, facilitando a troca de informações e a resolução de questões específicas de cada área. Isso contribui para uma comunicação eficiente e uma maior colaboração entre os colaboradores.

Para assuntos que necessitam de uma certa formalidade, é utilizado o e-mail. Outra forma de comunicação utilizada quando há necessidade, são as reuniões onde todos os colaboradores participam.

Em relação a comunicação com a matriz, geralmente ocorre via e-mail quando se trata de informações mais pontuais, quando o assunto precisa ser resolvido com

uma certa urgência, os colaboradores utilizam o *teams*, quando são informações menos relevantes a empresa disponibiliza um canal de notícias conforme mostra o comunicado que os colaboradores receberam, na Figura 27 é possível visualizar.

Figura 27 – Comunicado sobre informações

INTRANET DA EMPRESA?

Como um repositório de notícias e informações sobre a empresa, a Intranet surgiu como fonte de inovação e atualização constante dos seus colaboradores.

Lá você encontrará desde a história da empresa até as principais notícias.

Mantenha-se informado! Acesse: intranet@caoatec.com.br ou escaneie o QRcode ao lado.

Gostaria de receber os principais comunicados via WhatsApp? Escaneie o QRcode ao lado e preencha o formulário.

Você por dentro da CAOAA!

The graphic includes several elements: a large QR code on the right, a smaller QR code on the left, a megaphone icon on the bottom right, and a cluster of colorful person icons on the bottom left. Arrows point from the text to the respective QR codes.

Fonte: arquivos da empresa (2023).

Embora tenha muitos meios de comunicação, é possível perceber entre os colaboradores que, em alguns momentos há falhas na comunicação entre matriz e filiais, o que gera uma sensação de desorientação entre eles.

8.12 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

O setor de Recursos Humanos da empresa é amplo e separado por rotinas. O que é percebido nas filiais é que falta proximidade do setor com os colaboradores, geralmente qualquer problema que as filiais tenham referente ao Recursos Humanos,

somente pode ser relatado através de chamado pelo sistema do Start CAO, porém por mais simples que seja, a solução sempre é morosa. No Quadro 12, estão elencados os principais pontos fortes e pontos fracos deste setor.

Quadro 12 – Pontos fortes e pontos fracos na área de Recursos Humanos

Pontos fortes	Pontos fracos
Equipe de Recursos Humanos ampla e organizada	Pouca proximidade com colaboradores
Bons benefícios	Processo de contratação morosa
Pagamentos sempre pontuais	Processo para solução de problemas demasiadamente moroso
Baixo absenteísmo e rotatividade	Não possui indicadores de RH
Cargos e salários bem definidos	Dificuldade para melhoria de salários
Processo padrão para todas as rotinas trabalhistas	Não possui uma avaliação formal de desempenho
Programa de retenção de talentos	Comunicação deficiente entre matriz x filial
Investe em treinamento e desenvolvimento	Não possui pesquisa de clima organizacional

Fonte: elaborado pela autora (2023).

9 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

Neste capítulo será apresentada a situação atual através da matriz SWOT para análise. No Quadro 13 estão dispostos todos os pontos fortes e pontos fracos para cada uma das áreas da empresa.

Quadro 13 – Pontos fortes e pontos fracos das áreas da empresa

(continua)

Setor	Pontos fortes	Pontos fracos
Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Parceria estratégica com a montadora ✓ Localização da empresa é privilegiada ✓ Oferta o maior tempo de garantia do veículo ✓ Reconhecimento da marca no mercado ✓ Veículos com alta tecnologia ✓ Empresa consolidada no mercado automotivo ✓ Processo administrativo padronizado e organizado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Processo de venda burocrático e engessado ✓ Não dispõe de motorização a diesel ✓ Estoque menor que o concorrente ✓ Baixa gama de veículos ✓ Empresa não oferta valores diferenciados para clientes frotistas e CNPJ ✓ Percepção de preços elevados ✓ Má reputação de atendimento ao cliente ✓ Mercado altamente ligado a economia do país
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marca consolidada no mercado ✓ Fácil acesso com a diretoria ✓ Treinamento de excelência oferecidos pela montadora ✓ Visual da loja ✓ Vendedor com possibilidades de grandes ganhos financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dependência de fatores externos ✓ Pressão por metas de vendas ✓ Pouco investimento em marketing na marca ✓ Não exigência de graduação para a gerência ✓ Falta de personalização no atendimento ✓ Falta de acompanhamento adequado no decorrer do processo e após a entrega ✓ Gerente com pouca autonomia para gerenciar troca de equipe ✓ Inexistência de recepcionista
Materiais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Parceria com fornecedores de longa data ✓ Economia para a empresa no geral ✓ Padronização na qualidade dos produtos ✓ Controle centralizado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baixa autonomia ✓ Burocracia para aprovação de requisição ✓ Tempo de espera ✓ Risco de falta de produto ✓ Dificuldade na compra de produtos sem cadastro
Operações	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Padrão no fluxo de atendimento ✓ Disposição das informações de forma acessível ✓ <i>Layout</i> da loja amplo e bem definido ✓ Gestão de reclamação centralizada ✓ Horário de atendimento estendido ✓ Ótimo tempo de garantia do produto 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Algumas etapas do atendimento não são seguidas ✓ Informações divergentes sobre os valores ✓ Gerente com pouca autonomia ✓ Problemas de manutenção predial
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> ✓ CRM com informações precisas ✓ Gestão rígida e com bastante controle ✓ Nível de inadimplência nulo ✓ Equipe numerosa no setor financeiro ✓ Gestão de contas a receber rigorosa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Filial tem dificuldade de acesso ao setor ✓ Burocracia na resolução de problemas relacionados a área financeira ✓ Poucas informações às filiais relacionada a área financeira

(conclusão)

Setor	Pontos fortes	Pontos fracos
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipe de Recursos Humanos ampla e organizada ✓ Bons benefícios ✓ Pagamentos sempre pontuais ✓ Baixo absenteísmo e rotatividade ✓ Cargos e salários bem definidos ✓ Processo padrão para todas as rotinas trabalhistas ✓ Programa de retenção de talentos ✓ Investe em treinamento e desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pouca proximidade com colaboradores ✓ Processo de contratação morosa ✓ Processo para solução de problemas demasiadamente moroso ✓ Não possui indicadores de RH ✓ Dificuldade para melhoria de salários ✓ Comunicação deficiente entre matriz x filial ✓ Não possui pesquisa de clima organizacional.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

No Quadro 13, os pontos fortes e pontos fracos que estão destacados em negrito, são os pontos que serão trabalhados na Matriz SWOT, apresentado na Figura 28.

De acordo com Gorni Neto (2020), a matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) é uma técnica utilizada para analisar as oportunidades e ameaças no ambiente externo das organizações, ela identifica os fatores que estão fora do seu controle e que podem influenciar sua capacidade de alcançar seus objetivos. No ambiente interno, são analisadas as forças e fraquezas da empresa. Ao confrontar esses dois ambientes, é possível obter uma visão clara do mercado e das interferências que podem ocorrer.

Diante disso criou-se a Matriz SWOT da empresa em estudo, ela está representada pela Figura 28, apresentada a seguir:

Figura 28 – Matriz SWOT

FATORES CRÍTICOS		ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO										
		PONTOS FRACOS					PONTOS FORTES					
		Má reputação de atendimento ao cliente	Pouco investimento em marketing na marca	Falta de personalização no atendimento	Falta de acompanhamento adequado no decorrer do processo e após a entrega	Algumas etapas do atendimento não são seguidas	Processo administrativo padronizado e organizado	Marca consolidada no mercado	Treinamento de excelência oferecido pela montadora	Padrão no fluxo de atendimento	CRM com informações precisas	
ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	AMEAÇAS	Crise econômica e recessão da economia	Red	Yel	Red	Gray	Gray	Grn	Yel	Grn	Yel	Grn
		Concorrência com preços mais acessíveis	Yel	Red	Red	Yel	Gray	Grn	Yel	Grn	Red	Grn
		Juros altos	Yel	Gray	Gray	Gray	Gray	Gray	Yel	Gray	Gray	Gray
		Concorrência com veículos híbridos ou elétricos	Gray	Yel	Gray	Gray	Gray	Gray	Yel	Gray	Gray	Gray
		Reputação negativa no atendimento da concessionária	Red	Red	Red	Red	Red	Yel	Red	Yel	Red	Grn
		Alta no preço dos combustíveis	Grn	Grn	Gray	Gray	Gray	Gray	Grn	Gray	Gray	Gray
	OPORTUNIDADES	Maior investimento em Marketing	Red	Yel	Gray	Gray	Grn	Gray	Yel	Yel	Yel	Gray
		Parcerias com empresas de aluguel de veículos e Uber	Yel	Gray	Gray	Gray	Gray	Gray	Yel	Gray	Gray	Gray
		Apoio do governo na redução de impostos	Gray	Gray	Gray	Gray	Gray	Grn	Grn	Gray	Gray	Gray
		Conscientização quanto ao atendimento ao cliente	Red	Red	Red	Red	Red	Grn	Yel	Yel	Red	Grn
		Foco na experiência do cliente	Red	Red	Red	Red	Red	Grn	Red	Yel	Red	Yel
Negociação diferenciada para clientes fiéis e CNPJ		Yel	Gray	Yel	Gray	Gray	Gray	Yel	Gray	Gray	Gray	
LEGENDA		Red	Yel	Grn	Gray							
		CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA	ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO	SOB CONTROLE	SEM RELAÇÃO							

Fonte: elaborada pela autora (2023).

A matriz SWOT da CAO, estruturada na Figura 28, cruza pontos cruciais do atual cenário da empresa.

As áreas cinzas na matriz SWOT indicam os pontos em que não há uma conexão direta entre os problemas identificados e as ameaças e oportunidades, bem como os pontos fortes e fracos.

Os pontos verdes apresentados representam os aspectos que estão sob controle na empresa. Pode-se destacar o processo administrativo, que é padronizado e organizado, e se torna um aliado no processo de experiência do cliente. Além disso, os CRMs utilizados facilitam a documentação e agilizam as informações para o cliente. Outro ponto sob controle são os treinamentos obrigatórios oferecidos aos

colaboradores.

Os pontos amarelos na matriz SWOT representam os aspectos que merecem atenção e devem ser constantemente monitorados para evitar problemas. Isso inclui investimentos em marketing, concorrência com preços mais acessíveis e juros altos.

Já os cruzamentos vermelhos são considerados críticos e destacam-se as dificuldades com a reputação no atendimento ao cliente, a falta de personalização no acolhimento do cliente e o não cumprimento das etapas do processo padrão de venda. Esses pontos exigem uma atenção especial e ações corretivas para evitar impactos negativos no negócio.

9.1 PROPOSTA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Segundo Marconi e Lakatos (2022), o tema de uma pesquisa é o assunto que se deseja provar ou desenvolver. É uma dificuldade que ainda não possui uma solução definida e que precisa ser determinada com precisão para que seja possível realizar sua análise, avaliação crítica e encontrar uma solução.

Com base nisto, o tema deste estudo é o atendimento ao cliente, visto que com o auxílio da matriz SWOT, percebe-se que o ponto crítico da empresa CAO A é o atendimento ao cliente.

Ainda de acordo com Marconi e Lakatos (2022), o problema é um enunciado claro, compreensível e operacional, cuja melhor forma de solução é por meio de pesquisa ou processos científicos. Considera-se que o problema se configura como uma pergunta científica quando manifesta a relação entre dois ou mais fenômenos (fatos, variáveis) entre si.

Para Anunciação (2021), quanto mais eficiente for o conselho de administração da empresa, considerando o cliente como o foco principal da estratégia, melhores serão as soluções encontradas para garantir que os produtos, as vendas, o pós-venda, o relacionamento e a experiência do cliente sejam duradouros e lucrativos.

O atendimento desqualificado ao cliente na CAO A gera um impacto negativo nos resultados financeiros e na reputação da empresa. Relatos de clientes através de SAC, redes sociais, sites de avaliação e também pelo cliente oculto, confirmam que há oportunidades de melhoria nesse setor, o qual deve ser considerado crucial para a prosperidade da empresa.

Mediante este contexto, a questão norteadora deste estudo foca em:

Como desenvolver ações proativas para qualificar o atendimento ao cliente junto a empresa CAO A?

9.2 OBJETIVOS

Segundo Marconi e Lakatos (2022), o objetivo torna evidente a questão, ampliando o entendimento sobre um tema específico.

9.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é desenvolver ações estratégicas de melhoria ao atendimento ao cliente na empresa CAO A.

9.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) desenvolver o diagnóstico da empresa;
- b) pesquisar o referencial teórico sobre atendimento ao cliente;
- c) identificar ferramentas de atendimento ao cliente;
- d) propor um modelo de atendimento personalizado adaptado para a CAO A;
- e) analisar a viabilidade da proposta.

9.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com Nassif (2021), conquistar o cliente não marca o fim da jornada da empresa, essa relação é construída por meio de ações que começam com a prospecção, passam pelo fechamento do negócio e se completam com o serviço, constantemente no processo de manutenção do cliente, tornando-o rentável e satisfeito com um determinado produto ou serviço. Nessa dinâmica, clientes com alto índice de satisfação reiniciam o ciclo de sustentabilidade dos negócios ao indicarem novos clientes, alimentando esse processo de forma contínua.

Segundo Almeida (2020), no passado, as empresas não possuíam uma cultura de valorizar o cliente, nem existia um órgão regulador que fiscalizasse a qualidade dos atendimentos. Essa realidade mudou a partir de setembro de 1990,

com a implementação do Código de Defesa do Consumidor. Desde então, as empresas passaram a se preocupar com a contratação de profissionais capacitados para atender aos clientes e em manter esses profissionais qualificados por meio de cursos e treinamentos. Tudo isso com o objetivo de estabelecer laços com os clientes, encantando-os com excelência e qualidade.

Conforme Magalhães (2018), para conquistar o cliente, é necessário alcançar a excelência no atendimento e torná-lo duradouro, pois o que diferencia um fornecedor da concorrência, além de sua oferta, é o relacionamento com o cliente. Isso implica em construir uma cultura de atendimento com excelência. Dessa maneira estabelece-se o costume de atender bem, gerando negócios e satisfação de forma crescente.

Com referência nas ideias dos autores mencionados na justificativa e pelo diagnóstico realizado, é nítida a importância de melhorias neste setor tendo em vista que a excelência no atendimento ao cliente é um fator crucial para o sucesso de qualquer organização, pois influencia diretamente na satisfação e fidelização do cliente, na reputação e nos resultados da empresa.

10 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda os principais temas relacionados aos objetivos do tema apresentado: desenvolver ações estratégicas para melhoria no atendimento e satisfação do cliente da concessionária CAO A.

10.1 GESTÃO DE SERVIÇO

Segundo Gorni Neto (2020), o serviço pode ser caracterizado por pilares: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade.

A **intangibilidade**, de acordo com este autor, é a principal distinção entre venda de um produto e a venda de um serviço, uma vez que os serviços não têm uma forma física tangível que possa ser experimentada antes de serem consumidos. Dessa forma, os clientes costumam procurar evidências de qualidade para adquirir ou não o serviço: instalações, atendimento, preços e a eficiência com que o serviço é executado.

Na visão de Gorni Neto (2020), a **inseparabilidade** diz respeito a interação entre a produção e o consumo dos serviços, assim, o cliente faz parte do produto, os serviços são inseparáveis da sua fonte e são criados no exato momento em que são entregues.

Ainda, a **heterogeneidade** é uma característica que traz dificuldade na manutenção de referência de qualidade, porém é essa característica que faz cada atendimento ser único.

A última característica, de acordo com Gorni Neto (2020) a **perecibilidade**, fala que os serviços não podem ser estocados para uso ou venda posterior, o autor explica que essa é um grande desafio pois é necessário adequar oferta e demanda.

De acordo com Zeithaml, Berry e Parasuraman (2017), a importância da qualidade nos serviços vem crescendo cada vez mais devido à economia de serviços em que vivemos. Atualmente, 68% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil provém do setor de serviços, de acordo com informações divulgadas pelo Ipadata, do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).

Os autores afirmam também que em todos os segmentos da economia de serviços, as empresas líderes estão focadas na busca pela excelência. Elas utilizam os serviços como diferencial, visando aumentar a eficiência, fidelizar clientes, obter

publicidade positiva e proteger-se da concorrência de preços.

O mercado de serviços tem crescido progressivamente em diversos setores da economia, e a busca pela excelência tornou-se uma preocupação para a maioria dos consumidores que procuram uma ampla gama de serviços. As mudanças significativas na sociedade são notáveis, e o estresse da vida moderna tem contribuído para que muitas pessoas sintam a necessidade de resolver suas situações de forma imediata. Nesse cenário, a espera se tornou um grande incômodo, impulsionando a demanda por serviços mais ágeis e eficientes, explica Pereira (2020).

Figura 29 – Gestão de serviços



Fonte: elaborada pela autora (2024).

A Gestão de Serviços é uma área fundamental para as organizações, pois engloba a coordenação e aprimoramento de todos os aspectos relacionados à prestação de serviços aos clientes. A Figura 29 representa de forma visual e organizada os principais elementos desse processo.

10.2 GESTÃO DE VENDAS

Conforme Nunes (2018), a gestão de vendas desempenha um papel fundamental em um ambiente empresarial globalizado, onde as empresas buscam diferenciar-se através de práticas avançadas de vendas e marketing. Em um mercado altamente competitivo, a retenção de clientes apresenta-se como um desafio

crescente, demandando que a equipe de vendas se empenhe em satisfazer as demandas dos consumidores.

Silva (2019b), afirma que a etapa inicial do processo de gestão de vendas é o planejamento, sendo uma responsabilidade crucial para todos os gestores de uma equipe comercial. Através do planejamento, define-se a operação da área de vendas, com o objetivo de organizar o percurso das equipes comerciais para atingir suas metas, as quais devem estar alinhadas com os objetivos gerais da organização, que por sua vez deve estar alinhado com a capacidade de produção da empresa e também com a demanda potencial do mercado pelos produtos ou serviços oferecidos. O autor também ressalta que as metas devem ser desafiadoras, mas factíveis, pois metas facilmente atingíveis, costumam gerar desmotivação no profissional por não exigir nenhum esforço especial para o seu cumprimento, por outro lado se as metas forem consideradas inatingíveis, elas poderão gerar o mesmo efeito e fazer com que os profissionais acreditem que não será possível atingi-la, portanto não farão seu máximo esforço pois considerarão em vão.

Souza, Tabah e Bittar (2020), afirmam que não se pode gerenciar o que não se mede e que essa é uma frase que desafia os gestores e questiona qualquer modelo de gestão baseado puramente em instintos e experiências pessoais. A gestão de vendas surge para apoiar essa mudança de paradigma, saindo de uma abordagem de gestão às cegas, dependente apenas dos resultados mensais e da intuição dos vendedores, para uma gestão com informações em tempo real, baseada na medição diária do desempenho da equipe de vendas, com previsões de resultados.

Figura 30 – Gestão de vendas



Fonte: elaborada pela autora (2024).

Na Figura 30 são apresentadas de forma sucinta, estratégias, processos, ferramentas e abordagens que fazem parte da Gestão de Vendas. São elementos que se bem utilizados, tem capacidade de impulsionar as vendas.

10.3 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

De acordo com Faria (2019), atrair um novo cliente pode ser mais caro do que fidelizar um já existente. Um cliente fiel atua como um porta-voz do produto ou serviço ofertado por uma empresa, divulgando a marca para potenciais novos compradores.

Para fidelizar um cliente, no entanto, Faria (2019) afirma que não é o suficiente apenas satisfazê-lo, é necessário ir além. A fidelização é um trabalho de médio a longo prazo, e a empresa deve adotar estratégias para construir um vínculo eficaz com seus clientes. Um aspecto crucial nesse processo de fidelização, é o atendimento ao cliente que deve ser um diferencial, contando com uma equipe de vendas bem treinada e pronta para ouvir e compreender o que o cliente tem a dizer, percebendo e atendendo às suas necessidades e desejos.

Hossain e Chonko (2018), afirmam que a fidelidade do cliente, assim como a durabilidade saudável da confiança e do relacionamento com o vendedor, se fortalece

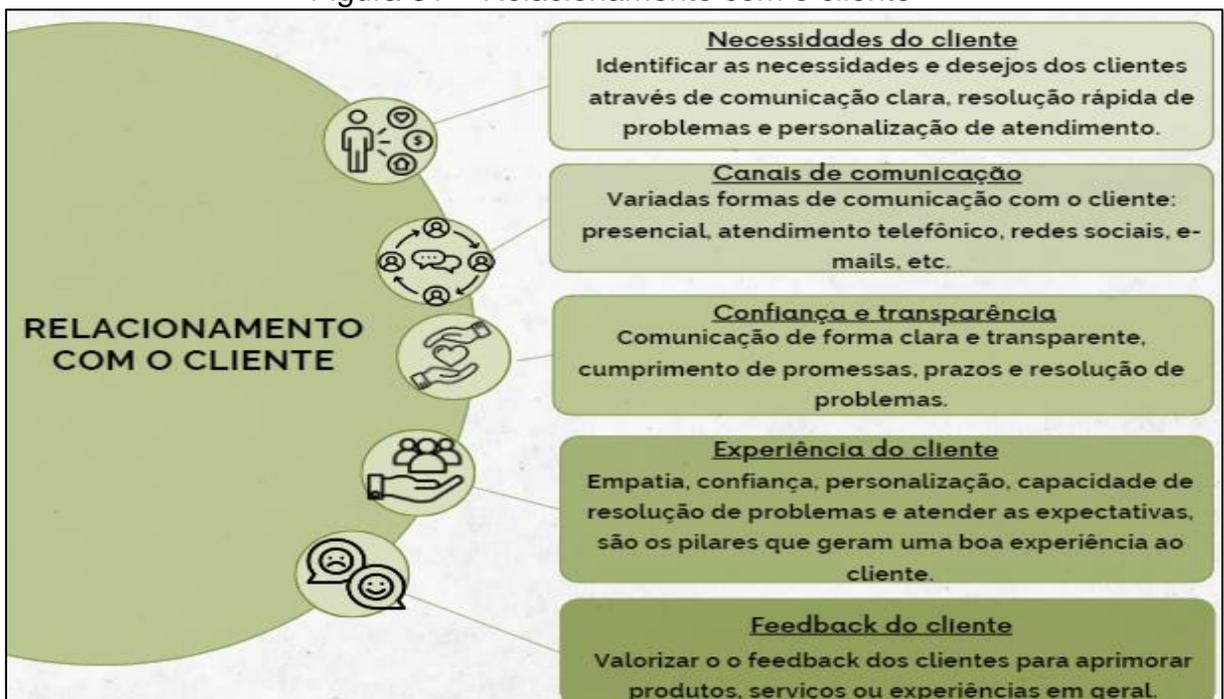
com uma interação mais frequente, seja ela presencial ou remota. Quando o cliente está mais satisfeito, sua fidelidade e disposição para recomendar aumentam proporcionalmente.

Segundo Nassif (2021), conquistar a satisfação do cliente é apenas o começo de uma jornada contínua. Essa relação é construída com ações que se iniciam na prospecção, passam pelo fechamento da negociação e se mantêm e se renovam constantemente no processo de manutenção do cliente, que se torna rentável e satisfeito com um determinado produto ou serviço.

Neste processo, o autor destaca que os clientes altamente satisfeitos são essenciais para impulsionar a sustentabilidade dos negócios, uma vez que ao indicarem novos clientes, alimentam continuamente esse ciclo.

Atualmente, pela percepção da autora deste estudo, muito se discute sobre as sensações que um produto ou serviço proporciona ao cliente, o que é conhecido como experiência do cliente. Superar as expectativas do cliente, encantá-lo e não apenas atendê-lo é fundamental para alcançar o sucesso. Além disso, ter uma equipe bem preparada como parte da cultura da empresa são elementos essenciais para se diferenciar da concorrência.

Figura 31 – Relacionamento com o cliente



Fonte: elaborada pela autora (2024).

Na Figura 31 representa-se o relacionamento com o cliente, nele é possível

verificar os elementos essenciais para estabelecer e fortalecer a conexão entre a empresa e seus clientes. Inclui elementos como as necessidades do cliente, os canais de interatividade, a experiência do cliente, a importância da confiança e transparência, e a valorização do feedback do cliente. Esses aspectos contribuem para a construção de relacionamentos sólidos e duradouros com os clientes.

10.4 ESTRATÉGIAS DE ATENDIMENTO

Santos (2021), afirma que a excelência no atendimento ao cliente é um reflexo direto da eficiência da empresa, é uma prática que deve espelhar a cultura da organização, a motivação de seus colaboradores, suas relações de trabalho, a habilidade de gestão de seus líderes e sua capacidade de integração com o trabalho em equipe.

O atendimento ao cliente, de acordo com este autor, é uma relação interpessoal que se desenvolve através da comunicação e motivação, com o propósito de identificar e satisfazer suas necessidades com qualidade. Na atualidade, o atendimento é crucial para atrair e manter clientes, sendo uma prática essencial para a sobrevivência do negócio.

Assim, torna-se fundamental que as organizações desenvolvam estratégias de atendimento baseadas nas preferências do cliente, além de estabelecer uma estrutura que assegure a seleção criteriosa dos profissionais envolvidos no atendimento e um programa assertivo de treinamento para esses colaboradores.

De acordo com Maciel (2020), para que as necessidades e desejos dos clientes sejam atendidos com excelência, é essencial que a empresa conte com profissionais capacitados. Observa-se que os gestores e líderes buscam constantemente soluções para melhorar o atendimento e estão preocupados com os níveis de satisfação dos clientes. No entanto, nem sempre têm êxito nesse aspecto.

Promover melhorias no fluxo de atendimento que atendam às altas expectativas do cliente tornou-se um desafio. Os gestores devem estar atentos à importância de conquistar a empatia e o relacionamento com o cliente que devem ser conquistados. É possível perceber que a satisfação do cliente reflete o alinhamento interno, sendo os gestores e colaboradores responsáveis pela valorização humana nas relações de trabalho. Maciel (2020), afirma que é fundamental os gestores tenham conhecimento de como os processos que envolvem a satisfação dos clientes são

realizados, conforme perguntas listadas a baixo:

- a) sua empresa gerencia a satisfação dos clientes?;
- b) identifica as expectativas do público?;
- c) mapeia os níveis de satisfação dos clientes?;
- d) gerencia o fluxo de atividades?;
- e) conhece as competências dos seus profissionais líderes?;
- f) proponha ações de aperfeiçoamento profissional?;
- g) definições de finalização e conquista de clientes?;
- h) os profissionais da equipe conseguem identificar os desejos dos clientes?;
- i) o gerente conhece as competências necessárias para o cargo que cada profissional ocupa?

Estas questões, quando bem gerenciadas e tratadas com a devida importância, contribuem para a satisfação e fidelização do cliente.

Na visão de Lorenzão (2021), os colaboradores de uma empresa devem trabalhar em equipe e isso é parte da cultura organizacional, cabendo à empresa criar e garantir que isso seja efetivamente praticado.

O autor destaca que cabe aos líderes estabelecer a cultura de excelência no atendimento ao cliente, implementando processos eficazes, envolvendo todos por meio de treinamentos adequados, contratando as pessoas certas e, acima de tudo, sendo o exemplo para todos os colaboradores.

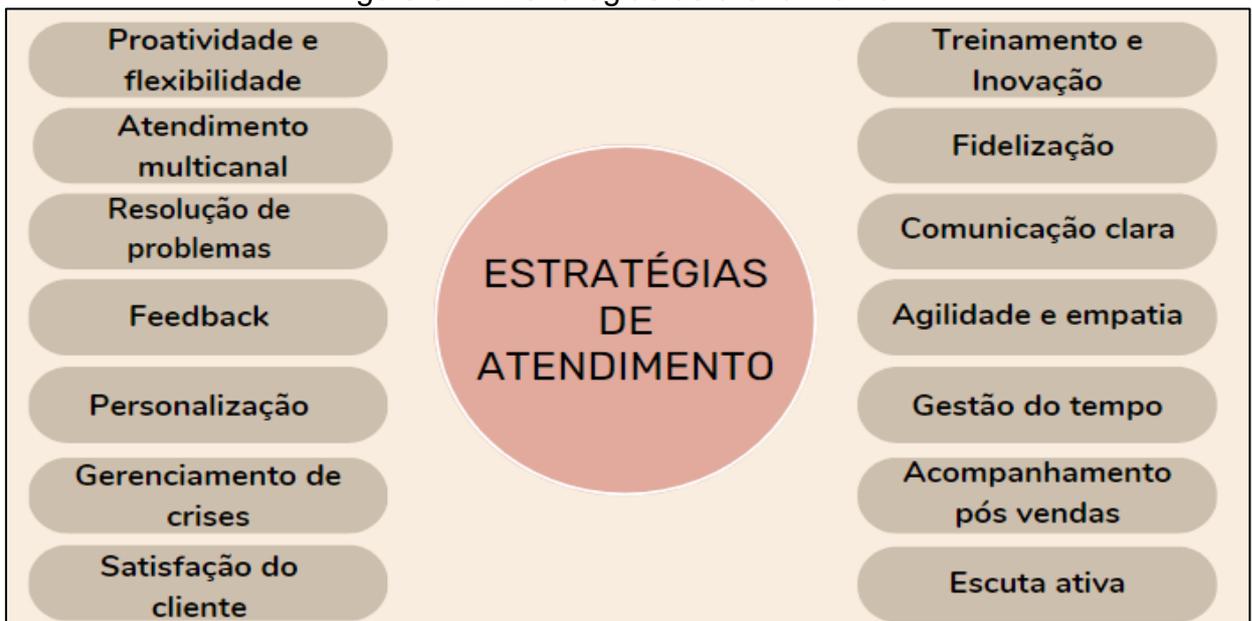
Lorenzão (2021), lista algumas estratégias simples para que a satisfação do cliente seja alcançada:

- a) **ensine o funcionário sobre o cliente:** O autor sugere que, após a contratação do funcionário e conhecimento das diretrizes e normas da empresa, ele deve passar por um período de treinamento e aprendizado sobre o cliente, além de receber orientações claras sobre como seu trabalho irá contribuir para a satisfação do cliente;
- b) **promova visitas dos funcionários aos clientes:** entender a rotina do cliente, procurando identificar e aproveitar oportunidades de aprimoramento no processo de sua empresa, com certeza trará resultados muito positivos, permitindo que novos colaboradores ou até mesmo profissionais sêniores possam buscar soluções adequadas para o sucesso do cliente. Escutar o que o cliente tem a dizer sobre a empresa, produtos ou serviços é a maneira mais eficaz de capacitar os funcionários para que

compreendam o impacto das ações internas da organização na vida do cliente;

- c) **crie ações departamentais:** o autor preconiza criar ações em todos os departamentos relacionadas ao foco no cliente;
- d) **sempre coloque foco no cliente:** os clientes estão cada vez mais buscando produtos ou serviços personalizados, ou seja, algo que otimize, simplifique, torne sua vida mais fácil e reduza seus custos. Conhecer profundamente as necessidades dos clientes e traduzir isso em seu produto é um processo que pode se tornar mais desafiador conforme a empresa cresce;
- e) **ouça as expectativas do cliente e oportunidades:** Promover eventos com o propósito de ouvir os *feedbacks*, reclamações e elogios dos clientes tem dois objetivos principais: O primeiro deles é identificar oportunidades de melhoria que possam ser implementadas de forma rápida, dando o foco necessário e garantindo a comunicação da resolução do problema ao cliente; O segundo objetivo está ligado ao foco de longo prazo. Gerar inovações, elaborar projetos focados na resolução de problemas, testar e desenvolver as soluções que os clientes desejam.

Figura 32 – Estratégias de atendimento



Fonte: elaborada pela autora (2024).

A Figura 32, traz algumas palavras-chave sobre estratégias de atendimento

as quais são fundamentais para um atendimento de excelência e uma experiência positiva para o cliente.

10.5 FERRAMENTAS DE ATENDIMENTO

De acordo com Mações (2017), o CRM (gestão de relação com o cliente), tem o papel fundamental de identificar e criar estratégias de interação com os diferentes tipos de clientes. Essas estratégias são focadas em desenvolver boas relações com clientes que são lucrativos, captar novos clientes potenciais e reduzir ou até abandonar relações com clientes que geram prejuízos.

O CRM é uma estratégia de *marketing* que envolve a análise e utilização de base de dados para compreender e atender às necessidades dos clientes.

Mações (2017), afirma que a gestão da relação com o cliente oferece vantagens significativas ao reduzir custos, maximizar rendimentos e obter maior retorno sobre investimentos, além de atrair e reter clientes lucrativos.

Cascaes *et al.* (2023), afirmam que os *chatbots* são *softwares* projetados para simular conversas humanas através de mensagens de texto ou voz, utilizando inteligência artificial para entender e responder às perguntas e solicitações dos usuários. De acordo com os autores, os fornecedores devem considerar alguns fatores importantes ao usar essa ferramenta:

- a) **qualidade do atendimento:** Os *chatbots* devem fornecer um atendimento de alta qualidade, respondendo com precisão e eficiência às perguntas e solicitações dos usuários. É crucial que tenham acesso a informações precisas e atualizadas sobre produtos e serviços, e sejam capazes de compreender e responder de forma sucinta e correta aos questionamentos dos clientes;
- b) **personalização:** os *chatbots* devem fornecer um atendimento personalizado, levando em consideração o histórico e as preferências do cliente;
- c) **integração com outros canais de atendimento:** os *chatbots* devem ser integrados a outros canais de atendimento para que o cliente possa mudar facilmente entre os diferentes canais de atendimento de acordo com as suas necessidades;
- d) **facilidade de uso:** os *chatbots* devem ser intuitivos e de fácil navegação,

principalmente levando em conta os usuários menos familiarizados com a tecnologia;

- e) **monitoramento e melhoria contínua:** é importante que os *chatbolts* seja monitorado constantemente e que seja coletado *feedbacks* dos usuários para identificação de oportunidades de melhoria.

Segundo Castro, Neves e Cònsoli (2018), o processo de prospecção pode demandar muito tempo dos vendedores, especialmente quando precisam contatar possíveis clientes e manter os clientes atuais. Nesse contexto, os autores sugerem a utilização do *telemarketing*, onde o primeiro contato e o agendamento para uma visita ficam a cargo dessa ferramenta, que, se bem utilizada, pode captar novos clientes.

Porém para que essa abordagem seja eficaz, é importante que a capacitação e compreensão do processo de vendas por parte dos operadores de telemarketing sejam semelhantes às dos vendedores. Dessa forma, quando o vendedor se comunicar com os potenciais clientes, haverá consistência e alinhamento entre as informações apresentadas por ambas as partes. Isso contribui para uma abordagem mais integrada e eficiente no processo de prospecção e agendamento de visitas, é o que defendem Castro, Neves e Cònsoli (2018).

Figura 33 – Ferramentas de atendimento



Fonte: elaborada pela autora (2024).

Na Figura 33 representa-se algumas possíveis ferramentas de atendimento e um breve conceito das mesmas.

10.6 RESUMO DO REFERENCIAL TEÓRICO

Neste subtítulo, apresenta-se as principais ideias do referencial teórico bem como seus autores e ano de publicação da obra.

Quadro 14 – Principais ideias do referencial teórico

IDEIA PRINCIPAL	AUTORES
Com o mercado de serviço em expansão, a excelência no atendimento é essencial.	Gorni Neto (2020), Zeithaml, Berry e Parasuraman (2017) e Pereira (2020).
Dada a alta competitividade do mercado de serviços, o planejamento, a implementação de estratégias e uma sólida gestão de vendas são fundamentais.	Nassif (2021), Silva (2019b) e Souza, Tabah e Bittar (2020).
Construção de bom relacionamento com o cliente é essencial para o sucesso da empresa.	Faria (2019), Hossain e Chonko (2018) e Nassif (2021).
Profissionais capacitados, treinados e engajados geram satisfação no atendimento ao cliente.	Santos (2021), Maciel (2020) e Lorenzão (2021).
Boas ferramentas para auxílio no atendimento podem gerar lucratividade para a empresa e maior satisfação do cliente.	Mações (2017), Cascaes <i>et al.</i> (2023) e Castro, Neves e Cònsoli (2018)

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Este Quadro 14 traz as principais ideias e tópicos do referencial que serão utilizados como suporte para a aplicação do estudo.

11 METODOLOGIA

De acordo com Lozada (2018), o método científico consiste em uma sequência de ações realizadas com o objetivo de obter um resultado específico, através do pensamento e da investigação feitos de maneira sistemática. Assim, ele engloba um conjunto de procedimentos que permitem alcançar a verdade científica, possibilitando a identificação dos objetivos e facilitando a resolução dos problemas, assim como a confirmação das hipóteses propostas. No Quadro 15, é possível verificar o delineamento desse estudo.

Quadro 15 – Delineamento da pesquisa

Delineamento			Participantes	Processo de Coleta	Processo de Análise
Natureza	Nível	Estratégias	Gestores regionais Gerência Coordenação Analistas	Entrevistas semiestruturada e observações diretas	Comparativa
Qualitativa	Exploratório	Pesquisa bibliográfica e análise documental Estudo de caso			

Fonte: elaborado pela autora (2024).

No Quadro 15 representa-se a metodologia utilizada neste estudo. Sua natureza é de ordem qualitativa, seu nível é exploratório através de um estudo de caso embasado em pesquisas bibliográficas e análises de documentos da empresa. A pesquisa conta com a participação de membros da empresa, que colaboram por meio de entrevistas semiestruturada fornecendo informações e documentos, bem como a observação direta da autora que é funcionária da empresa. O processo de análise é comparativo, permitindo a comparação da teoria com a prática e, assim, proporcionando sugestões de possibilidades de melhoria.

11.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Moura (2021), a **pesquisa qualitativa** busca compreender e interpretar o significado de um determinado grupo social, baseando-se em uma perspectiva interpretativa que reconhece a multiplicidade de realidades e a construção

social de diferentes significados para os indivíduos. Nesta perspectiva, um fenômeno pode ser compreendido de forma mais eficaz quando considerado dentro do contexto ao qual pertence, exigindo uma análise integrada. Para analisar comportamentos, opiniões e expectativas dos indivíduos, é necessário empregar uma metodologia que leve em conta essas diferenças e complexidades.

A pesquisa de **nível exploratório** é essencial, pois aborda um tema novo, o que possibilita o aprimoramento das ideias sobre um assunto pouco explorado. Nesse processo, a literatura existente, entrevistas com pessoas experientes e a análise de exemplos similares desempenham papéis fundamentais, é o que afirma Borges (2021).

Estrela (2018), afirma o **estudo de caso** é o tipo mais básico de estudo descritivo, frequentemente utilizado como a primeira abordagem de um tema. Ele é empregado para a avaliação preliminar de problemas ainda pouco conhecidos e cujas características ainda não foram suficientemente detalhadas. O estudo de caso possui um enfoque qualitativo e exploratório, embora muitos aspectos possam ser quantificados. Assim como as pesquisas qualitativas, é comumente utilizado em combinação com estudos quantitativos de natureza epidemiológica para fornecer um quadro mais completo da situação.

De acordo com Pádua (2019), a **pesquisa bibliográfica** tem a finalidade de buscar dados de determinado tema ser estudo e interpretar a sua realidade, além disso, essa abordagem permite a aplicação de metodologias que explicam e esclareçam o problema complementando as análises bibliográficas com a pesquisas documentais que utilizam documentos disponibilizados na própria instituição em estudo.

Para Wazlawick (2020), a **pesquisa documental**, compreende a análise de dados e documentos que não foram publicados e sistematizados. Nessa modalidade é possível investigar documentações de empresas, correspondências, arquivos oriundos de órgãos públicos, banco de dados, entre outros. A pesquisa documental busca encontrar informações e padrões em documentos que ainda não foram explorados e analisados.

Com o objetivo de tornar o comercial da concessionária CAO A mais eficiente, essa pesquisa tem seu delineamento de natureza qualitativa pois é um estudo de caso, é de nível exploratório uma vez que será explorado oportunidades de melhoria dentro da empresa embasada por uma pesquisa bibliográfica.

11.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

De acordo com Gil (2018), os participantes de uma pesquisa qualitativa, sendo ela um estudo de caso, devem ser pessoas que estão envolvidas no processo que será explorado, os mesmos devem ter conhecimento sobre o assunto para que possam passar informações necessárias ao pesquisador.

Este estudo de caso contou com o envolvimento do gerente de vendas, o qual pode passar informações valiosas sobre a sua autonomia dentro das negociações, a gestão de estoque, gestão da equipe bem como estratégias de vendas e *marketing* dentro da concessionária. Junto ao gestor regional, foi possível obter informações sobre os direcionais referente às metas da filial e também sobre negociações possíveis junto à diretoria.

A colaboração da coordenação foi de suma importância para obter informações referente à processos de padronização de atendimento, dados precisos de pesquisas de satisfação de clientes e tratativas quando as mesmas se fazem necessárias. Já a colaboração dos analistas diz respeito aos processos administrativos que englobam todo o processo de documentos e formas de pagamento na negociação até o momento em que o cliente retira o veículo da concessionária. Todos os participantes são funcionários envolvidos de forma direta ou indireta com o processo de atendimento.

11.3 PROCESSO DE COLETA

Segundo Lozada e Nunes (2018), uma entrevista é uma conversa entre duas pessoas onde uma delas é o pesquisador e o seu objetivo é coletar informações referente a algum tema. Para essa pesquisa existem alguns roteiros que podem ser seguidos:

- a) entrevista estruturada: questionários com perguntas padronizadas;
- b) entrevista semiestruturada: lista de perguntas onde o entrevistador pode ou não utilizar todas elas;
- c) entrevista não diretiva: o entrevistador foca apenas em uma questão e não tem perguntas planejadas;
- d) entrevista direcionada: o entrevistador se baseia nas respostas subjetivas do entrevistado;

- e) conversa formal: entrevistador faz perguntas de forma espontânea à medida que a entrevista avança;

De acordo com Gil (2018), a **observação direta** ou também chamada de pesquisa participante, é o envolvimento e interação do pesquisador com os demais membros das situações que serão investigadas.

O estudo contou com entrevistas semiestruturadas realizadas com participantes selecionados com base em seus cargos e em informações consideradas essenciais para o desenvolvimento do estudo. A autora preparou uma lista de perguntas pré-elaboradas e, a partir delas, obteve as respostas necessárias. No estudo em questão também se fez presente a observação direta, uma vez que a autora faz parte do quadro de funcionários da empresa desde 2009.

11.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

O processo de análise de dados objetiva organizar os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto no estudo. Durante a análise de dados, o pesquisador se aprofunda nos dados coletados, buscando obter respostas para suas perguntas. A partir desse processo, ele identifica as conexões essenciais entre as informações obtidas e as hipóteses que foram estabelecidas anteriormente. Essas hipóteses são então confirmadas ou negadas com base na análise realizada, é o que defende Lozada e Nunes (2018).

Ainda de acordo com Lozada e Nunes (2018), a análise de dados qualitativos pode ser descritos conforme segue:

- a) organizar e preparar os dados colhidos;
- b) ler e refletir sobre o significado verificando as ideias que foram obtidas na coleta;
- c) organizar as informações para atribuir significado a elas;
- d) a partir dos dados organizados deve-se gerar uma descrição geral do local, das pessoas, dos objetos de análises, etc.;
- e) informar como a descrição e o tema serão apresentados nos resultados;
- f) interpretar e extrair o significado dos dados.

A análise de dados da empresa CAO A foi conduzida de forma comparativa, envolvendo a avaliação dos documentos e dados fornecidos pela empresa, juntamente com as referências bibliográficas pesquisadas. Esse método comparativo

é fundamental para contextualizar os dados empresariais com a teoria e as práticas estabelecidas na literatura.

12 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES

O capítulo que segue abordará os problemas identificados na empresa CAO A Motor do Brasil Ltda, filial de Caxias do Sul, assim como as recomendações para aprimorar a eficiência do setor comercial da empresa.

12.1 PROBLEMA

A CAO A comercializa um produto com qualidade e *design* moderno, com tecnologia avançada e oferece tempo de garantia diferenciado da concorrência. Dispõe também de boas condições de financiamento do banco Hyundai, além disso a montadora lançou em novembro de 2023 uma campanha que contemplou muitos clientes e permaneceu por seis meses onde os clientes ganhavam as seis primeiras revisões, o que é foi mais um diferencial para a marca.

Porém, apesar da qualidade do produto e das vantagens que a montadora proporciona ao cliente, a empresa enfrenta desafios significativos relacionados a atendimento ao cliente na área comercial.

Com base na pesquisa realizada nesse trabalho, na matriz SWOT desenvolvida, nas entrevistas com gestores, gerentes e demais colaboradores da empresa, comparado ao referencial teórico utilizado nesse trabalho, constata-se que a área comercial tem diversos pontos a serem melhorados para que empresa alcance os objetivos do grupo e para que a marca não perca mercado perante seus concorrentes.

A Figura 34 traz em destaque estes pontos, os quais enfatizam a importância de desenvolver ações estratégicas que proporcionem melhorias nestes pontos.

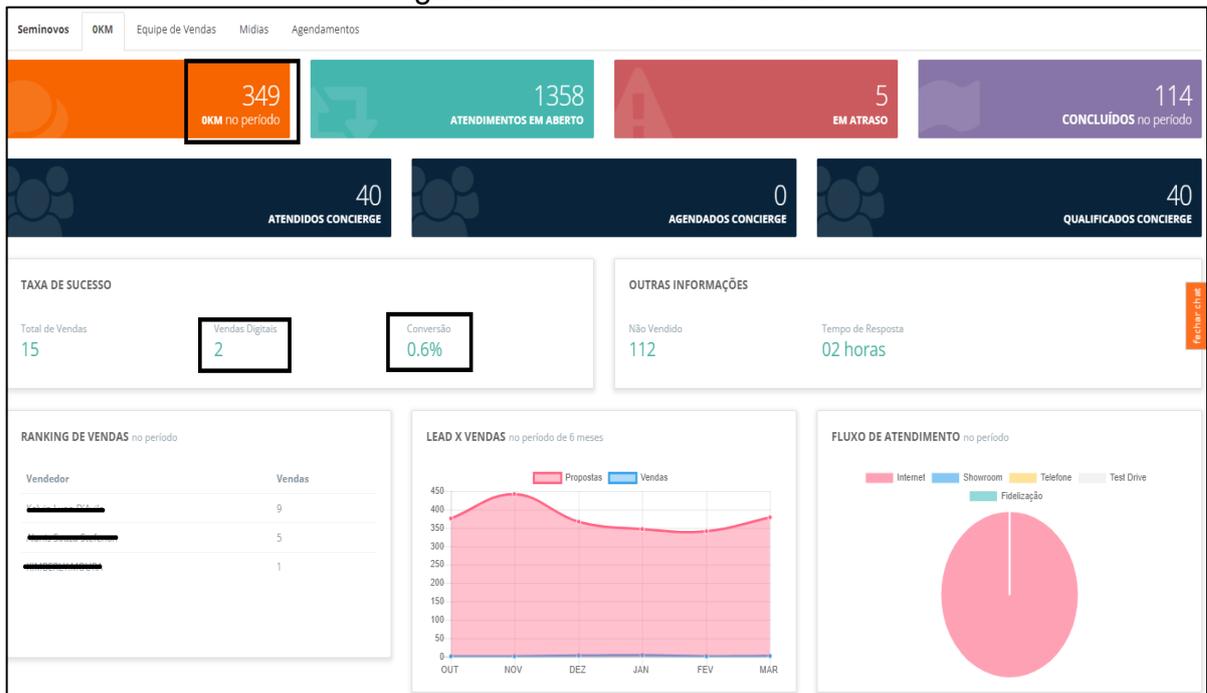
Figura 34 – Principais problemas comerciais



Fonte: elaborada pela autora (2024).

Conforme visto no capítulo do referencial para Mações (2017), o CRM é uma estratégia de *marketing* que envolve a análise e utilização de base de dados para compreender e atender às necessidades dos clientes. No entanto, a empresa estudada **utiliza o CRM de forma ineficiente**. Tanto a montadora quanto a diretoria da CAO A exigem que os consultores retornem os contatos de *leads* de forma eficiente para gerar vendas, porém é percebido que o consultor de vendas não trata o *leads* com a devida atenção, encerrando o contato prematuramente. Como reflexo disso, é possível verificar através de relatórios do CRM MR Sales que a CAO A tem baixo índice de reversão de *leads* para vendas reais, na Figura 35, pode-se verificar a atual realidade da empresa em relação a esse atendimento.

Figura 35 – Reversão de leads



Fonte: MRSALES (2024a).

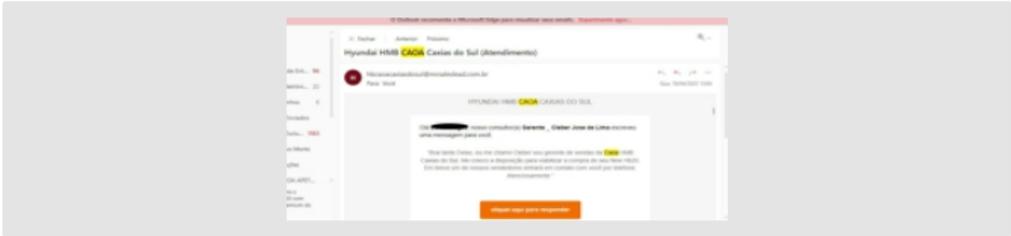
No relatório da Figura 35, tem-se alguns dados importantes:

- 349 Okm no período: é o número de clientes que demonstraram interesse pelos produtos da empresa em alguma plataforma que ofertam os veículos, como o site oficial da empresa e webmotors, por exemplo;
- 05 em atraso: nesse caso os consultores deixaram de atualizar o status desses *leads* na plataforma ou de fato não os trataram dentro do prazo máximo estabelecido de 48 horas após a coleta dos dados do cliente, e nesse caso isso resultará em falta de retorno aos possíveis clientes;
- 114 concluídos no período: é o número de *leads* que foram tratados e o cliente não fechou negócio, nesse caso o consultor de vendas encerra o *Lead*;
- 40 *conciere*: são *leads* que entram na plataforma de forma errônea, ou seja, que deveriam ter sido direcionadas para outros Estados e por motivo desconhecido entram na plataforma da CAO de Caxias do Sul;
- 1.358 é o número de clientes que demonstraram interesse nos produtos da empresa no período dos últimos doze meses, a plataforma não disponibiliza um relatório de longo prazo, para verificar a taxa de reversão do período de um ano por exemplo, o máximo é de 60 dias;
- logo abaixo, está a taxa de reversão de *leads* no período do mês de março

de 2024 que foi de **0,6%**;

- g) o *Lead*, se melhor tratado, tem possibilidade de melhor reversão, o que ocorre é que por vezes esse contato com o possível cliente ocorre de forma totalmente impessoal e automática, dessa forma o cliente acaba desistindo. Essa informação pode ser evidenciada através da visita semestral de cliente oculto, a Figura 36, mostra o atendimento dado a esse *lead*.

Figura 36 – Relato do cliente oculto

8. LEADS: A concessionária entrou em contato com você após o envio da cotação em até 48 horas corridas?	1/1
SIM	
9. LEADS: Anote aqui a DATA do recebimento do contato:	
19/04/2023	
10. LEADS: Anote aqui o HORÁRIO do recebimento do contato:	
13:04:00	
11. LEADS: Em quanto tempo após o envio da sua solicitação a concessionária entrou em contato com você?	4/4
Em até 3 horas corridas	
FOTOS - CONTATO DA CONCESSIONÁRIA (FUP - ONLINE)	
	
12. LEADS: Neste contato foi sugerido uma Visita Presencial na concessionária ou a possibilidade de um Consultor realizar o atendimento em um local de sua preferência (casa, trabalho, etc.)?	0/1
NÃO	
13. LEADS: Neste contato foi sugerido para você a realização/agendamento de um TEST DRIVE?	0/1
NÃO	
14. LEADS: Neste contato foi enviado ou sugerido o envio de materiais sobre o carro (Flyers, catálogos, vídeos, etc)	0/1
NÃO	

Fonte: arquivos da empresa (2024).

Na Figura 36, retrata um exemplo em que o consultor não deu atendimento adequado ao cliente. Durante o contato, o consultor deixou de convidá-lo para uma visita presencial à loja, não sugeriu que o cliente realizasse um teste drive e não enviou nenhum material como *flyer*, catálogos, fotos etc, sobre o carro de interesse

do cliente. Essas falhas têm impacto negativo no relacionamento com o cliente e nas oportunidades de vendas, o que reflete e justifica claramente a baixa de reversão de *Lead* em vendas.

Conforme visto no capítulo do referencial, Faria (2019) traz o conceito de que o atendimento ao cliente deve ser um diferencial. Para que isso seja uma realidade na empresa, é essencial que a equipe de vendas seja criteriosamente selecionada, adequadamente treinada e apta a atender às necessidades dos clientes de forma excepcional.

A montadora Hyundai prioriza a satisfação do cliente, fornecendo treinamentos de qualidade e de forma constante aos consultores de vendas das concessionárias, no entanto, a percepção em relação à CAO A é que os treinamentos são realizados sem a devida importância, outro ponto crítico e a seleção da equipe de vendas que por vezes não é assertiva, essa combinação resulta em **consultores despreparados** e como consequência perda de vendas e clientes insatisfeitos. A Figura 37 evidencia esse problema através da visita de um cliente oculto que a CAO A recebeu em março de 2023.

Figura 37 – Consultor despreparado

<p>Comente sua resposta</p> <p>Adorei o carro, compraria com certeza, me apaixonei no test drive.</p>
<p>111. Destas opções selecionadas, qual delas você MAIS GOSTOU EM PRIMEIRO LUGAR Gostei do Test Drive</p>
<p>Comente sua resposta</p> <p>O test drive foi maravilhoso, compraria o carro sem pensar duas vezes.</p>
<p>Você pode selecionar mais do que uma resposta</p>
<p>Selecione abaixo o que você MENOS GOSTOU desta experiência Não gostei do Atendimento do Consultor de Vendas</p>
<p>Comente sua resposta</p> <p>O vendedor não demonstrou real interesse em me vender o carro.</p>
<p>Destas opções selecionadas, qual delas você MENOS GOSTOU ? Não gostei do Atendimento do Consultor de Vendas</p>
<p>Comente sua resposta</p> <p>Faltou empolgação, se dependesse só da propaganda dele eu não teria gostado do carro.</p>

Fonte: arquivos da empresa (2024).

Na Figura 37, é evidente o despreparo do consultor de vendas, que deixou de abordar pontos relevantes no atendimento ao cliente.

Em paralelo a isso, através de reclamações e da insatisfação dos clientes, observa-se outro problema relevante, **a falta de personalização nos atendimentos**, essa condição faz com que o cliente perceba uma comunicação genérica, não relevante para suas necessidades e desejos. Esse atendimento torna-se impessoal e aparenta ausência de esforço para compreender as necessidades e preferências do cliente, esse atendimento faz com que o cliente não se sinta valorizado. Na Figura 38, temos um relato de cliente oculto que visitou a CAO A em março de 2023, esse relato demonstra claramente esse problema.

Figura 38 – Falta de personalização no atendimento

93. O(A) consultor(a) de vendas reforçou sobre os principais itens de serie do modelo escolhido? (ABS, air bag, farol de neblina, roda de liga leve etc.) NÃO	0/1
94. O(A) consultor(a) de vendas explicou sobre os financiamentos e taxas disponíveis, baseando-se nas necessidades do cliente? NÃO	0/3
95. O(A) consultor(a) de vendas informou sobre a garantia do veículo? NÃO	0/2
96. O(A) consultor(a) de vendas questionou sobre possíveis dúvidas? NÃO	0/2
97. O(A) consultor(a) de vendas passou uma previsão do prazo de entrega? SIM, de forma espontânea	2/2
98. Qual sua satisfação geral com o processo de "Negociação"? 7	
99. Descreva suas razões para esta nota de satisfação. Acredito que o vendedor poderia ter vendido melhor o produto dele, não houve muito interesse da parte dele, faltou entusiasmo e informações sobre o carro.	

Fonte: arquivos da empresa (2024).

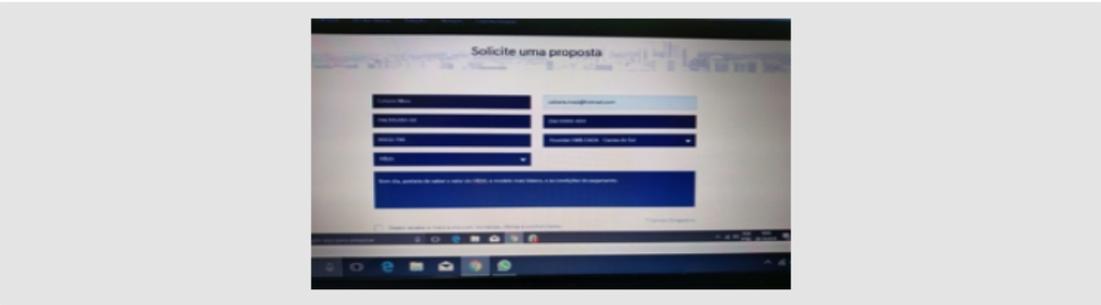
Conforme trazido no capítulo 10.4, o autor Santos (2021), a satisfação do cliente é o reflexo direto da eficiência da empresa, ele afirma que o atendimento ao cliente é uma relação interpessoal que deve ser desenvolvida através da comunicação assertiva o que é crucial para atrair e manter clientes.

No mesmo capítulo o autor Maciel (2020), afirma que para que as necessidades e desejos dos clientes sejam atendidos com excelência, a empresa deve contar com profissionais capacitados e engajados.

Outro problema em relação ao atendimento da CAO A é que algumas **etapas do processo de vendas não são seguidas**, no capítulo 6.3 desse estudo, os autores Oliveira, Oliveira e Sawitzki (2020), afirma que para proporcionar um atendimento de

qualidade ao público, é essencial ter inteligência, disposição para ouvir, argumentar e compreender, bem como um bom conhecimento sobre a empresa. Ele também ressalta que um bom atendimento envolve procurar compreender as necessidades do cliente antes de oferecer soluções, demonstrando uma abordagem proativa e centrada no cliente. No mesmo capítulo, 6.3, a Figura 16 compreende o fluxo de atendimento que compõe a maneira e o número preconizado de contatos com o cliente ou possível cliente, ao passo que a empresa recebe reclamações de falta de informações sobre o seu processo de compra ou, futura compra, percebe-se que o processo não é seguido como preconizado, acarretando em insatisfação e evasão de clientes. A Figura 39, traz evidências referente a esse problema de um cliente oculto que visitou a CAO A em outubro de 2023.

Figura 39 – Etapas do processo não são seguidas

FOTOS - SOLICITAÇÃO DA COTAÇÃO/PROPOSTA	
	
12. A concessionária entrou em contato com você após o envio da cotação em até 48 horas corridas?	0/1
NÃO	
13. Em quanto tempo após o envio da sua solicitação a concessionária entrou em contato com você?	0/4
Não recebi contato da concessionária	
FOTOS - CONTATO DA CONCESSIONÁRIA (FUP - ONLINE)	
14. Neste contato foi sugerido para você uma VISITA PRESENCIAL na concessionária?	0/1
Não recebi contato da concessionária	
15. Neste contato foi sugerido para você a realização/agendamento de um TEST DRIVE?	0/1
Não recebi contato da concessionária	
16. Neste contato foi enviado ou sugerido o envio de materiais sobre o carro (Flyers, catálogos, vídeos, etc)	0/1
Não recebi contato da concessionária	

Fonte: arquivos da empresa (2024).

Essa figura demonstra que etapas cruciais do processo não são cumpridas, e

isso tem um impacto negativo na decisão do cliente.

Pouco investimento em marketing e ações, é outro ponto crítico na área comercial da CAO. Isso resulta em baixa visibilidade no mercado, o que coloca a empresa em desvantagem em relação aos concorrentes que implementam diversas ações de marketing, pode ser destacado desde um lançamento de uma nova versão até o oferecimento de um brinde ao cliente no momento da entrega do seu veículo novo. Conforme mencionado no capítulo 4.4, atualmente a empresa está concentrando os investimentos em outra marca que ela monta e vende, e para a Hyundai, ela investe somente o que é obrigatório para manter a concessão da marca. Esse problema somado aos demais já citados anteriormente, acabam resultando no desinteresse do cliente que, embora apreciam a marca, acabam fechando vendas com o concorrente de outras marcas ou até mesmo na própria marca, porém em outros grupos por influência da força do marketing que esses disponibilizam.

12.2 RECOMENDAÇÕES

Após analisar as questões levantadas no capítulo anterior, a recomendação inicial envolve o uso correto e eficiente do CRM, o qual, como mencionado no capítulo 10.5, Mações (2017), defende ser fundamental para identificar e criar estratégias com diferentes tipos de clientes. O CRM é uma estratégia de *marketing* que requer a análise e utilização de base de dados para atender às necessidades dos clientes.

É importante ressaltar que o CRM, além de armazenar as informações dos clientes, é uma ferramenta que utiliza essas informações de maneira para personalizar o atendimento e fortalecer o relacionamento com clientes. Além disso, o uso do CRM também pode contribuir para a fidelização dos clientes, uma vez que permite um acompanhamento mais próximo e eficaz das suas preferências e comportamentos de compra. Embora a CAO disponha de CRM, é crucial que ele seja utilizado de forma adequada para que seja uma ferramenta eficiente e auxilie no geração de mais vendas e na satisfação do cliente.

Na Figura 40, é exemplificada uma ferramenta que pode ser utilizada para auxiliar quando o cliente entra em contato ou realiza uma visita presencial, mas não fecha negócio naquele momento. Através desse CRM, é viável inserir os dados mais relevantes do cliente, como nome, CPF, e-mail, telefone, consultor responsável, modelo do veículo de interesse e o tipo de negociação que o cliente está disposto a

fazer. Dessa forma, quando o consultor entrar em contato com o cliente ou até mesmo ele retornar até a loja, ele já terá todos os dados que necessita para retomar a negociação sem ter que solicitá-los novamente.

Figura 40 – Preenchimento de CRM

The image shows a CRM form with the following fields and options:

- Tipo de veículo:** Radio buttons for OKM and Usado (selected).
- Tipo de Venda:** Radio buttons for Varejo (selected) and Atacado.
- É Empresa?
- Nome: Text input field.
- CPF: Text input field.
- Email: Text input field.
- Celular: Text input field.
- Telefone: Text input field.
- Loja: Dropdown menu with "Hyundai HMB CAO A Caxias do Sul" selected.
- Vendedor: Dropdown menu with "Selecione" selected.
- Origem: Dropdown menu with "Selecione" selected.
- Midia: Dropdown menu with "Selecione" selected.
- Assunto: Text input field.
- Mensagem: Large text area for the message.
- Bottom toggles: "Quer financiar" (off), "Veículo na troca" (off), "Agendar Test Drive" (off).

Fonte: MR Sales (2024b).

Essas informações ficam salvas no CRM e podem auxiliar no próximo contato com o cliente.

Em paralelo a isso, é fundamental destacar um problema significativo: **a falta de preparo dos consultores** para essa função. Dois aspectos são cruciais para reverter o atual quadro de insatisfação dos clientes e de não atingimento das metas, são eles:

Quadro 16 – Seleção de profissionais

Pontos importantes para a seleção de profissionais	
Habilidades de comunicação:	Capacidade de se comunicar de forma eficaz, ouvindo atentamente e transmitindo informações claras e de forma persuasiva.
Habilidades de vendas:	Capacidade de identificar necessidades do cliente e a partir disso apresentar opções e fechar venda.
Empatia e paciência:	Capacidade de desenvolver empatia e demonstrar paciência em todo o processo de venda.
Ética e profissionalismo:	Funcionários com padrões de comportamento condizentes com os objetivos da empresa.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

O profissional de vendas deve ser selecionado para o cargo se ele tiver as habilidades citadas no Quadro 16, essas habilidades são fundamentais para o sucesso do negócio. Além das habilidades mencionadas no Quadro, é crucial que o profissional tenha um profundo conhecimento do produto oferecido, bem como do produto concorrente. Durante as negociações, é fundamental apresentar ao cliente uma comparação detalhada entre os produtos, pois isso confere segurança ao cliente no fechamento do negócio.

Após a seleção mais assertiva dos profissionais e como já citado no capítulo 10.4, Lorenzão (2021), defende que o funcionário passe por um período de treinamentos, além dos conhecimentos sobre as diretrizes e normas da empresa, que ele seja treinado a conhecer o cliente, que aprenda a conhecer as necessidades e desejos dos clientes, que aprenda a ouvir as expectativas e *feedbacks* dos clientes. Essas medidas contribuem para a satisfação do cliente em relação ao atendimento e aumentam a propensão para o fechamento do negócio.

Além disso, é de suma importância que os consultores estejam em constante treinamento. Embora a montadora Hyundai ofereça treinamentos *online* de ótima qualidade, é fundamental garantir que os funcionários estejam absorvendo efetivamente esses treinamentos. Muitas vezes, esses treinamentos são concluídos apenas para atender a requisitos de certificação, sem um real aproveitamento do conteúdo.

De acordo com Liedke (2023), é fundamental que sejam aplicados treinamentos de negociação, fechamento de vendas e técnicas de organização. A importância do treinamento da força de vendas reside no fato de que a melhoria contínua do desempenho dos vendedores resulta em aumento de produtividade, dessa forma possibilitando o atingimento de metas estabelecidas. Para o vendedor, os treinamentos resultam em motivação e como consequência, a melhora na sua remuneração.

Liedke (2023), ainda enfatiza que as organizações têm certo receio de investir em treinamentos e desenvolvimentos da equipe de vendas, deixando-os plenamente capacitados e logo após perde-los para a concorrência. No entanto se o objetivo da empresa é ter uma força de vendas de alta performance, o treinamento é essencial pois o mercado e os clientes não toleram mais vendedores inexperientes. O Quadro 17, mostra a relação de treinamentos sugeridos para que sejam realizados de forma contínua e integrada a rotina dos vendedores.

Quadro 17 – Treinamentos necessários

Treinamentos	Data de início
Técnicas de negociação	Julho de 2024
Atendimento de excelência	Julho de 2024
Comunicação eficaz	Julho de 2024
Produto	Julho de 2024
CRM	Agosto de 2024
Gerenciamento de reclamações	Agosto de 2024
Argumentação de vendas	Agosto de 2024

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Investir em treinamentos específicos, como técnicas de negociação, comunicação eficaz e conhecimento aprofundado dos produtos e serviços oferecidos, faz toda a diferença no desempenho da equipe de vendas.

Associado a isso, a **falta de personalização nos atendimentos e as etapas dos processos que não são seguidas**, são consequências da falta de preparo dos consultores, fator que faz com que o cliente opte pela concorrência, mesmo que a CAO tenha produtos de ótima qualidade e que agradem o gosto do cliente. Conforme já mencionado no capítulo 10.4 o autor Maciel (2020), afirma que para que as necessidades e desejos dos clientes sejam atendidos com excelência, é essencial que a empresa conte com profissionais capacitados.

A falta de personalização nos atendimentos, bem como etapas do processo que não são seguidas, têm um impacto significativo na experiência do cliente. A ausência de um atendimento personalizado pode resultar em uma abordagem genérica e impessoal, deixando os clientes com a sensação de pouco interesse por parte do vendedor e da concessionária. Em um mercado em que a personalização e a atenção individualizada são cada vez mais valorizadas, a ausência de um atendimento adaptado às necessidades e preferências dos clientes, pode ter como consequência o insucesso da operação.

Para esse desafio também sugere-se treinamentos constantes, pois através dessas capacitações, os vendedores podem aprender técnicas de comunicação eficazes, desenvolver habilidades de empatia e compreensão das necessidades do cliente, além de aprimorar o conhecimento sobre os produtos e serviços oferecidos pela concessionária. Dessa forma, estarão mais preparados para personalizar o atendimento de acordo com as preferências e expectativas de cada cliente,

aumentando as chances de fidelização e satisfação.

Por fim, para alavancar as vendas, pode-se sugerir uma reformulação interna nas ações de *marketing* da concessionária, uma vez que a CAO, faz somente e esporadicamente chamadas na rádio local, e também algumas vezes a ação “Blitz” da mesma rádio que é quando os locutores fazem algumas chamadas na rádio ao vivo dentro da concessionária, considera-se dessa forma **pouco investimento em marketing e ações**.

Ao observar outras concessionárias, a autora percebe que há um investimento em ações alternativas que geram maior fluxo de *show room* e, conseqüentemente, um aumento no número de vendas.

Algumas ações somadas às melhorias citadas anteriormente, podem mudar o atual cenário da concessionária:

Quadro 18 – Propostas de ações

Ação	Descrição
Café da manhã aos sábados	Tornar essa ação uma prática quinzenal
Parcerias estratégicas	Estabelecer parcerias com locadoras e com motoristas de aplicativo.
Programa de indicação	Bonificar clientes atuais pelas indicações e fechamento
Eventos de lançamento	Promover eventos de lançamento de modelos e versões novas
Ações no pós-vendas	Ações direcionadas aos clientes de pós-vendas

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Essas ações podem contribuir para impulsionar a visibilidade da concessionária e da marca, estabelecer um relacionamento com potenciais clientes, e dessa forma aumentar as vendas de veículos.

A realização de eventos de café da manhã aos sábados pode criar uma sensação acolhedora e convidativa para os clientes. Ao convidar os clientes que já são da marca para esse evento, e oferecer uma avaliação do veículo usado enquanto o cliente está na loja conhecendo as novidades e desfrutando de um café, há uma chance aumentada de o cliente considerar a troca de carro, mesmo que não estivesse pensando nessa possibilidade inicialmente. Essa é uma estratégia que pode ser eficaz para criar um ambiente propício para a tomada de decisões.

A criação de parcerias com locadoras de veículos e motoristas de aplicativos

pode impulsionar as vendas através de vantagens atrativas para essas categorias. Podem ser concedidos descontos significativos e progressivos para compras em grandes quantidades para locadoras. Em relação aos motoristas de aplicativos, é possível demonstrar que o valor pago pela locação de um veículo para o serviço pode ser direcionado para o financiamento de um veículo próprio.

O programa de indicação pode ser uma estratégia eficaz para promover novas vendas. Oferecer incentivos, como revisões gratuitas para o veículo ou descontos atraentes na troca de um veículo atual por um novo, pode motivar os clientes atuais a recomendar a concessionária a amigos e familiares. Essa ação, além de gerar novas oportunidades de vendas, também fortalece o relacionamento com os atuais clientes, demonstrando reconhecimento e valorização da fidelidade deles.

A realização de eventos de lançamento para apresentar novos modelos ou séries especiais é uma estratégia eficaz. Ao convidar todos os clientes da marca e pessoas influentes na cidade, que têm o hábito de compartilhar conteúdo nas redes sociais, é possível gerar uma maior exposição e visibilidade acerca do produto e do evento.

Por fim, as ações no pós-vendas, consistem em avaliar o carro do cliente que está na oficina e gerar uma proposta para a troca por um modelo 0 km de uma categoria mais alta. Se o cliente não dispuser de tempo para conversar com um vendedor nesse momento, o vendedor deve deixar a proposta impressa juntamente com o seu cartão dentro do carro do cliente, isso pode incentivar o cliente a repensar a ideia de troca do veículo naquele momento.

A seguir será apresentado o Quadro 19, desenvolvendo um plano de ação 5w2h que, de acordo com Madureira (2023), é um método que visa estruturar as principais questões relacionadas a uma ação que requer tomada de decisão.

Quadro 19 – 5W2H melhorias

O QUÊ?	POR QUÊ?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
Treinamento para vendedores	Assegurar que a equipe comercial preencha corretamente o CRM	Sala do administrativo da CAO A	Equipe comercial	Mês de julho 2024	Montando duplas para o treinamento	8 horas semanais
Treinamento para vendedores	Assegurar que a equipe comercial padronize etapas e personalize os atendimentos	Sala do administrativo da CAO A	Equipe comercial	Mês de agosto e setembro de 2024	Montando duplas para o treinamento	8 horas semanais
Café da manhã aos sábados	Atrair e fidelizar clientes	No show room da CAO A	Gerente de vendas	Aos sábados de manhã, fechamento de quinzena e de mês	Montando uma mesa de café da manhã no show room da concessionária	R\$300,00 semanais
Parcerias estratégicas	Impulsionar as vendas	Na CAO A	Gerente de vendas	No ano de 2024	Propondo descontos progressivos	R\$ 2.000,00 mensal
Programa de indicação	Impulsionar as vendas	Na CAO A	Clientes atuais	No ano de 2024	Bonificando clientes atuais pelas indicações e fechamento	R\$ 1.000,00 por indicação com fechamento
Eventos de lançamento	Gerar uma maior exposição e visibilidade acerca do produto e do evento	Na CAO A	Organizador de eventos	Sempre que houver um modelo ou versão novo	Promovendo um evento de lançamento	R\$ 10.000,00 semestral
Ações no pós-vendas	Fidelizar o cliente e impulsionar venda	No pós-vendas da CAO A	Equipe de vendas	Todos os dias	Ações direcionadas aos clientes de pós-vendas	1 hora diária
Total						R\$ 7.267,00 mensais 59 horas mensais

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Os treinamentos desempenham um papel fundamental na capacitação dos consultores para que os processos sejam executados com maior eficácia e para aprimorarem suas habilidades. Nesse sentido, a responsabilidade de ministrar esses treinamentos pode recair sobre a gerente, em colaboração com a responsável pela área administrativa, que possui um amplo conhecimento do CRM da empresa.

Essa ação demanda apenas o investimento de horas de trabalho dos colaboradores mais experientes, sem a necessidade de gastos financeiros diretos. No entanto, os benefícios tendem a ser ótimos, uma vez que vendedores bem treinados

e alinhados são capazes de oferecer um melhor atendimento aos clientes e fechar mais negócios de forma satisfatória.

Além disso, a padronização dos processos de venda e a constante melhoria das habilidades dos consultores podem contribuir significativamente para o aumento das vendas e a fidelização dos clientes. Investir em treinamentos é uma ação crucial para o sucesso da equipe de vendas e para o crescimento sustentável da empresa como um todo.

A estratégia de realizar cafés da manhã em dois sábados durante o mês, um no fechamento da quinzena e outro no encerramento do mês, demandará um investimento mensal de R\$ 600,00. Este valor pode ser rapidamente recuperado, pois basta uma única venda decorrente dessa ação para cobrir o custo dos cafés da manhã.

No programa de indicação, não será necessário nenhum investimento inicial. Apenas serão necessários ajustes internos no pedido do cliente indicado. O pagamento será efetuado somente ao cliente que fez a indicação quando a venda for concluída. Esse valor será deduzido do pagamento feito pelo cliente que realizou a compra.

Nos eventos de lançamento, o investimento é um pouco mais elevado tendo em vista que deve ser uma ação mais elaborada, com decoração personalizada, brindes especiais e boa gastronomia. Além disso, é importante contratar uma equipe de profissionais capacitados para garantir que tudo saia conforme o planejado. Um lançamento bem-sucedido pode impactar positivamente a imagem da marca e gerar resultados significativos. O retorno do investimento em eventos de lançamento pode ser percebido a partir da quarta venda fechada durante o evento ou mesmo com clientes prospectados após o evento. A interação direta com os clientes potenciais, a exposição da marca, podem resultar em um aumento significativo nas vendas e na fidelização dos clientes.

Por fim, a ação no pós-vendas requer apenas uma hora diária de um consultor bem treinado. Essa atividade deve ser integrada à rotina diária dos consultores. Além de apresentar ao cliente as opções de troca de veículo disponíveis, essa é uma oportunidade para fidelizar o cliente, nesse momento ele se sentirá valorizado pela marca.

Destaca-se que os investimentos apresentados, totalizando 59 horas mensais em julho, agosto e setembro, após, somente 27 horas mensais que são referente a

uma hora diária do efetivo do pós vendas que deve ser inserido na rotina de um dos consultores, para investimento financeiro, R\$10.000,00 para eventos de lançamento, o que ocorre normalmente um por semestre, R\$ 600,00 mensais para o café da manhã aos sábados, R\$ 3.000,00 contando com três indicações de clientes e R\$ 2.000,00 mensais referente as parcerias estratégicas, na média mensal considera-se o valor total de investimento R\$ 7.267,00, são viáveis para a empresa, uma vez que, quando bem administrados, visam encantar e reter os clientes ativos na loja. Acredita-se que tais investimentos serão prontamente recuperados por meio das vendas e da satisfação gerada nos clientes.

13 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esse trabalho foi desenvolvido para possíveis melhorias no atendimento de uma concessionária localizada em Caxias do Sul que tem a concessão da marca de veículos Hyundai.

Como principal dificuldade para o desenvolvimento deste trabalho, destaca-se a coleta de algumas informações mais específicas que a autora desejava incluir neste estudo, entretanto os setores que detinham essas informações e estão situados na matriz são de difícil acesso.

Para um futuro trabalho dentro da mesma empresa, sugere-se explorar a área de atendimento no pós-vendas. A autora tem acesso as pesquisas de satisfação dos clientes no pós-vendas e percebe que, neste setor tão importante para a fidelização dos clientes também há muitas possibilidades de melhoria.

14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho desenvolvido ao longo desse estudo, possibilitou uma visão ampla e crítica sobre todos os setores da empresa analisada, a CAO A Motor do Brasil LTDA filial de Caxias do Sul, uma concessionária de automóveis da marca Hyundai.

O estudo obteve as informações através de entrevistas de colaboradores específicos e de documentos arquivos da empresa.

A primeira parte deste trabalho propôs identificar e destacar possíveis melhorias no setor comercial, especialmente no processo de atendimento ao cliente. Nos últimos anos, observou-se uma acentuada queda nas vendas, resultando na perda de participação de mercado para os concorrentes. Além disso, a satisfação do cliente também diminuiu, conforme evidenciado pelas pesquisas.

Conforme já abordado durante esse trabalho, a Hyundai é uma marca coreana já consolidada no mercado automotivo brasileiro e grande parcela desse sucesso, sem dúvida, deve-se ao grupo CAO A que acreditou e investiu fortemente na marca, trouxe para o Brasil, montou, exportou e vendeu por muitos anos alguns dos veículos mais desejados pelos brasileiros. Entretanto, nesse momento percebe-se a necessidade de algumas mudanças na gestão da filial de Caxias do Sul.

Neste contexto, a autora elencou cinco ações de melhorias para a gestão comercial. São ações simples de fazer e que não exigem grandes investimentos financeiros da empresa, são elas: Treinamentos para os consultores de vendas, café da manhã aos sábados; parcerias estratégicas; programa de indicação; eventos de lançamento; ações no pós-vendas.

Esse estudo foi de grande valia para a concessionária, uma vez que após o término dele, houve uma breve apresentação dos principais pontos abordados para a gerente de vendas que tem total conhecimento dos desafios nele apontados, concorda e endossa as ações propostas pela autora. Para as ações que ela possuir autonomia de promover, serão colocadas em prática, ademais, a ação do pós-vendas já teve início em abril deste ano e os treinamentos serão preparados e estruturados para dar início também em breve.

Entretanto as ações que demandam verba, serão necessárias autorizações da diretoria para serem executadas.

Este trabalho de conclusão de curso possibilitou a aplicação prática dos conteúdos aprendidos nas disciplinas, transformando teorias em prática. Além disso,

por meio de uma pesquisa bibliográfica abrangente, novas perspectivas foram exploradas e o conhecimento sobre o tema em questão foi aprofundado. Isso permitiu à autora assumir o papel de administradora da empresa em estudo, tomando decisões e elaborando planos de ação para aprimorar a gestão comercial.

Durante o processo de elaboração deste trabalho, foi possível perceber a importância de uma metodologia sólida e bem estruturada, que orientou todas as etapas da pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ABREU FILHO, José Carlos Franco de; CURY, Marcus Vinicius Quintella. **Análise de projetos de investimentos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.
- ACADEMIA CAO. **Página inicial**. 2023. Disponível em: <https://academia.caoatec.com.br/Account/Login>. Acesso em: 17 maio 2023.
- AGUIAR, Fernanda Rocha de *et al.* **Comunicação interna**. Porto Alegre: Grupo A, 2019.
- ALMEIDA, Walkiria. **Recepção, atendimento e técnicas secretariais**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2020.
- ALVES, Francisco de Souza *et al.* **Indicadores de recursos humanos**. São Paulo: Clube de Autores, 2020.
- ANUNCIÇÃO, Heverton. **Atendimento ao cliente: profissionais que revolucionaram o campo da experiência do cliente**. Brasília: Editora Alta Books, 2021.
- ASSEF, Roberto. **Guia prático de formação de preços**. Rio de Janeiro: Digitaliza, 2020.
- BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento e seleção com foco na transformação digital**. São Paulo: Editora Atlas, 2020.
- BES, Pablo; OLIVEIRA, Luana Yara Miolo de. **Administração de cargos, salários e benefícios**. Porto Alegre: Sagah, 2018.
- BORGES, Luciana Resende. **Saberes, acolhimento, turismo e eventos**. São Paulo: Paco e Littera, 2021.
- BRANDALISE, Loreni. **Administração de materiais e logística**. Cascavel: Simplíssimo, 2017.
- CARNEIRO, Mário Brandão. **Plano de negócio analítico**. São Paulo: Clube de Autores, 2020.
- CASCAES, Amada Celli *et al.* **Inteligência artificial nas relações de consumo**. Porto: Singular, 2023.
- CASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava; CÔNSOLI, Matheus Alberto. **Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2018.
- CASTRO, Rita de Cássia Marques Lima de. **Administração financeira**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2021.

CORDEIRO, Rafaela Queiroz Ferreira *et al.* **Teorias da comunicação**. Porto Alegre: Grupo A, 2017.

CUNHA, Tavares José da. **Noções de prevenção e controle de perdas em segurança do trabalho**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2019.

DE REZENDE ALVARES, Lillian Maria Araujo *et al.* Interfaces disciplinares selecionadas da gestão do conhecimento: características, contribuições e reflexões. **Revista Em Questão**, v. 26, n. 2, p. 132-160, 2020.

DEALER NET. **Login**. 2023. Disponível em: <https://dealernet.caoa.com.br/Login>. Acesso em: 05 maio 2023.

DURKHEIM, Émile. **Educação e sociologia**. Lisboa: Edições 70, 2019.

ESPADAS, Márcio. **365 dicas de vendas**: melhore suas vendas dia a dia, dica a dica. São Paulo: Literare Books, 2020.

ESTRELA, Carlos. **Metodologia científica ciência, ensino, pesquisa**. Porto Alegre: Artes Medicas, 2018.

FARIA, Ana Maria. **Promoção, planejamento de vendas e relacionamento com o cliente**. São Paulo: Editora Senac, 2020.

FARIA, Ana Maria. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2019.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas**: rotinas trabalhistas e dinâmicas do departamento de pessoal. São Paulo: Érica, 2020.

FLORES, Roberto Falcão. **Planejamento estratégico de marketing**: passo a passo. São Paulo: Editora Senac, 2019.

FORECHI, João Vitor. **Otimização da contribuição marginal por meio da análise do market share**. 2018. 57 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

FRANÇA, Marco Aurélio de. **Além do lucro**: o desafio pela competição responsável. São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2017.

GALVÃO, Alexandre *et al.* **Gestão de riscos no mercado financeiro**. São Paulo: Editora Saraiva, 2018.

GEHLEN, Rubens Zolar da Cunha; NONOHAY, Roberto Guedes de; AFFONSO, Ligia Maria Fonseca. **Desenvolvimento de produtos**. Porto Alegre: Grupo A, 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GOBE, Antônio Carlos *et al.* **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2017.

GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid; NETO, Mario Teixeira Reis. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2017.

GONÇALVES, Irio Ávila *et al.* **Gestão de recursos, custos e formação do preço de venda**. Porto Alegre: Grupo A, 2021.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 2020.

GORNI NETO, Fernando. **Fundamentos para gestão de serviços**. São Paulo: Editora Senac, 2020.

HAWKINS, Charlie. **O segredo das reuniões produtivas**. São Paulo: Saraiva, 2017.

HOJI, Masakazu. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2017.

HOSSAIN, Mehdi T.; CHONKO, Lawrence B. Relational communication and illusionary loyalty: Moderating role of self-construal. **Industrial Marketing Management**, v. 69, n. 1, p. 221-234, 2018.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; LOURENÇO, Carlos Eduardo. **Gestão e desenvolvimento de produtos e marcas**. Rio de Janeiro: Editora Fgv, 2021.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2023.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**. São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2017.

LANGHI, Celi. **Gestão de pessoas e comportamento organizacional**. São Paulo: Senac São Paulo, 2017.

LIEDKE, Juliana Oliveira. **Administração estratégica de vendas**. São Paulo: Editora Fgv, 2023.

LORENZÃO, Giovani. **Foco no cliente: 9 estratégias para alcançar a excelência e encantar o cliente**. Maringá: Viseu Ltda, 2021.

LOZADA, Gisele. **Metodologia científica**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da Silva. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Fernanda Anflor, 2018.

LUZ, Andréia Antunes da. **Tópicos especiais em engenharia de produção 2**. Ponta Grossa: Aya Editora, 2021.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Manual de gestão moderna: teoria e prática**. Portugal: Actual Editora, 2018.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Marketing e gestão da relação com o cliente (CRM)**. Lisboa: Conjuntora Actual, 2017.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Marketing estratégico**. Portugal: Conjuntura Actual, 2019.

MACEDO, Alessandro Prazeres. **Modelos de gestão pública e cultura organizacional no tribunal de contas dos municípios do estado da bahia**. São Paulo: Editora Dialética, 2020.

MACIEL, Cátia. **Cliente: a transformação da cultura do atendimento**. Rio de Janeiro: Autografia, 2020.

MADRUGA, Roberto. **Gestão do relacionamento e customer experience: a revolução na experiência do cliente**. Rio de Janeiro: Editora Atlas Ltda., 2021.

MADUREIRA, Mario. **Ferramentas de gestão de qualidade, riscos e segurança do paciente**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2023.

MAGALHÃES, Marcos Felipe. **Qualidade na prestação de serviços: agregando valor as organizações**. São Paulo: Editora Senac, 2018.

MAKKI, Layal. **O ciclo de vida do produto: revolucionando a forma como vende os seus produtos**. New York: 50Minutes.Com, 2023.

MÁLAGA, Flávio K. **Análise de demonstrativos financeiros e da performance empresarial**. São Paulo: Saint Paul Editora Ltda, 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora Atlas Ltda, 2022.

MARION, Jose Carlos. **Contabilidade básica**. Rio de Janeiro: Grupo Gen, 2022.

MOURA, Diego Luz. **Pesquisa qualitativa: um guia prático para pesquisadores**. Curitiba: Editora Crv, 2021.

MR SALES. **Dashboard**. 2024a. Disponível em: painel.mrsales.com.br/dashboard. Acesso em: 01 abr. 2024.

MR SALES. **Leads**. 2024b. Disponível em: painel.mrsales.com.br/sales/lead/new. Acesso em: 01 abr. 2024.

NASSIF, Isabela. **Marketing de relacionamento e fidelização de clientes**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2021.

NIDDU. **Página inicial**. 2023. Disponível em: <https://niduu.com/web/home>. Acesso em: 22 abr. 2023.

NIQUE, Walter; LADEIRA, Wagner. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Grupo Gen, 2017.

NUNES, Denise Cardoso Garcia. A importância do curso de pós-graduação lato sensu em gestão de vendas para os profissionais e empresas contemporâneas. **Revista Científica Internacional em EAD**, v. 7, n. 7, p. 149-162, 2018.

OLIVEIRA, Cristiane Kessler de; LIMA, Aline Poggi Lins de. **Gestão de vendas e negociação**. Porto Alegre: Sagah, 2019.

OLIVEIRA, Luana Yara Miolo *et al.* **Gestão de pessoas**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

ORTEGA, Marcelo Cassiano. **Inteligência em vendas**. São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2017.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. São Paulo: Papyrus Editora, 2019.

PEREIRA, Edson Luiz. **Introdução à ciência de serviços**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2020.

PIGOZZO, Linomar. **Transporte e Distribuição: Operação e Gerenciamento**. São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2020.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2017.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de treinamento de pessoas**. São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2018.

ROBBINS, Stephen P.; WOLTER, Robert M.; DECENZO, David A. **A nova administração**. São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2017.

RODRIGUES, Enrico Fróes. **Introdução a finanças**: fundamentos e práticas. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2021.

ROUTE PESQUISA. **Página inicial**. 2023. Disponível em: routepesquisa.com.br. Acesso em: 17 maio 2023.

SANTOS, P. F. **Estudo da gestão da qualidade total e sua influência na produtividade industrial**. 2017. 43 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2017.

SANTOS, Stephanny Mariano dos. **E-commerce e cliente**: a satisfação do consumidor online em tempos de coronavírus. 2021. 87 f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Estadual de Goiás. 2021.

SAP LOGON. **Página inicial**. 2023. Disponível em: <https://www.sap.com/brazil/index.html>. Acesso em: 24 abr. 2023.

SILVA, Cristiano. **Administração da produção para administradores**. São Paulo: Editora Senac, 2019a.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**. São Paulo: Editora Atlas, 2022.

SILVA, Fernando Rodrigues da. **Gestão de vendas e negociação**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2019b.

SILVA, José Roberto Andrade e. **Gestão de negócios: planejamento e organização para indústria.** São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2018.

SILVA, Rodrigo Cunha da. **Gestão organizacional.** São Paulo: Editora Senac, 2019c.

SILVEIRA, Sergio Amadeu da. **Tudo sobre todas redes sociais, privacidade e venda de dados pessoais.** São Paulo: Edições Sesc, 2017.

SOUZA NETO, Adolpho Cyriaco Nunes; SAMPAIO, Joelson de Oliveira; FLORES, Eduardo. Alterações de CEOs eo gerenciamento de resultados contábeis no Brasil. **Brazilian Review of Finance**, v. 19, n. 1, p. 97-124, 2021.

SOUZA, César. **Clientividade: a arte de falar a linguagem do cliente.** Rio de Janeiro: Best Business, 2021.

SOUZA, Diogo de Azevedo; TABAH, June; BITTAR, Liene Cunha Viana. Processo para gestão comercial: um estudo de caso de Pipeline de vendas. **Revista EduFatec: educação, tecnologia e gestão**, v.1, n. 3, p. 54-75, 2020.

SPAREMBERGER, Ariosto; ZAMBERLAN, Luciano. **Vendas: fundamentos e relacionamento com os clientes.** Ijuí: Editora Unijuí, 2019.

STAIR, Ralph M. *et al.* **Princípios de sistemas de informação.** São Paulo: Cengage, 2023.

TAJRA, Sanmya; RIBEIRO, Joana. **Inovação na prática.** Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2020.

THOMÁZ, André. **Vendas empresariais: b2b (business to business).** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2023.

TREINAMENTOS HYUNDAI. **Portal.** 2023. Disponível em: <https://portal.hyundai-brasil.com/irj/portal>. Acesso em: 15 maio 2023.

TREVISAN, Roseli. **Gestão de marketing integrado.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2021.

VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval de. **Fundamentos de economia.** São Paulo: Saraiva, 2017.

WALTRICK, Humberto. **Marcas mercados & segmentos.** Florianópolis: Clube de Autores, 2019.

WAZLAWICK, Raul Sidnei. **Metodologia de pesquisa para ciência da computação.** Rio de Janeiro: Editora Gen, 2020.

ZANETTE, Maria Carolina. **Gestão de operações no varejo.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2019.

ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **A excelência em serviços.** São Paulo: Saraiva Educação S.A, 2017.

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA

Autorização da Empresa (Entidade/Associação) para Realização do TCC I

A Empresa CAO A Motor do Brasil LTDA CNPJ 16.794.464/0019-86 situada na Avenida Ruben Bento Alves número 820 Bairro Sagrada Família Cidade Caxias do Sul Estado RS autoriza Sra. Francielen Maltauro Steiner a utilizar os dados cadastrais e empresariais, para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso I, o qual é um dos requisitos para a obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS), seguindo as condições abaixo estabelecidas.

1) Extensão dos dados (especificar detalhadamente quais dados)

Farei um diagnóstico empresarial, avaliação da área de vendas, utilizarei dados cadastrais, de faturamento e demais dados empresariais.

2) Uso do nome da empresa no texto do Trabalho de Conclusão de Curso I.

A empresa permite que seu nome seja informado no texto do TCC I.

A empresa requer que seu nome seja omitido no texto do TCC I, devendo ser usado um nome fictício.

3) Disponibilização do Trabalho de Conclusão de Curso I junto a biblioteca da UCS.

Aceita que o TCC I seja disponibilizado junto a biblioteca da UCS.

Não aceita que o TCC I seja disponibilizado junto a biblioteca da UCS.

4) Divulgação do estudo em congressos/revistas

Aceita que o estudo possa ser apresentado em congressos/revistas.

Não aceita que o estudo possa ser apresentado em congressos/revistas.


Daniela do Amaral
Gerência de Vendas

16 794 464/0019-86
CAOA MOTOR DO BRASIL LTDA
Av. Rubem Bento Alves, 820
Bairro Sagrada Família - CEP: 95054-002
CAXIAS DO SUL - RS

ANEXO B – PERFORMANCE DE VENDAS

HMB CAO		PERFORMANCE DE VENDAS HMB - SETEMBRO/23																		META						
																				Margem R\$	Margem %					
																				R\$	0,00%					
REGIONAL	LOJAS DEALERNET	REALIZADO ULTIMOS 3 MESES				FATURAMENTO								VENDAS COM PEDIDOS				PROJEÇÃO MÊS	% META PROJEÇÃO	MARKET SHARE	TICKET MÉDIO	MARGEM BRUTA	%			
		JUN/23	JUL/23	AGO/23	MÉDIA	OBJETIVO	FAT Bruto	Cancel.	FAT Liq Dealer	FAT VD/PCD	FAT Otm EMPL	FAT Outras Bandeiras	FAT Liq LOJA	% META	Vinculados 100%	Vinculados (-20%)	FAT Liq com Vinculados							% META		
HY2	HMB SAO BERNARDO DO CAMPO	108	79	58	82	0	4	0	4	1	0	5	0%	5	4	5	0%	36	0%	0,00%	R\$	117.539	R\$	4.674	3,98%	
HY2	HMB ARICANDUVA	71	31	47	50	0	6	0	6	0	0	6	0%	8	6	12	0%	50	0%	0,00%	R\$	105.628	R\$	5.431	5,14%	
HY2	HMB CONSOLACAO	61	54	36	50	0	1	0	1	0	0	1	0%	2	2	3	0%	10	0%	0,00%	R\$	153.600	R\$	7.101	4,62%	
HY2	HMB MOREIRA GUIMARAES	120	74	50	81	0	0	0	0	0	0	0	0%	9	7	7	0%	29	0%	0,00%	R\$	-	R\$	-	0,00%	
HY2	HMB RICARDO JAFFET	79	72	52	68	0	6	0	6	3	0	9	0%	9	7	16	0%	65	0%	0,00%	R\$	105.807	R\$	4.848	4,58%	
HY2	HMB SANTANA	104	63	50	72	0	5	0	5	0	2	7	0%	6	5	12	0%	47	0%	0,00%	R\$	101.596	R\$	3.969	3,91%	
HY2	HMB ANHIA MELO	56	37	37	43	0	1	0	1	0	0	1	0%	9	7	8	0%	33	0%	3,06%	R\$	100.500	R\$	4.685	4,66%	
HY2	HMB CESA	103	79	52	78	0	3	0	3	0	0	1	4	0%	12	10	14	0%	54	0%	0,00%	R\$	108.630	R\$	9.565	8,80%
HY2	HMB SANTO ANDRE	79	48	33	53	0	3	0	3	1	0	4	0%	3	2	6	0%	26	0%	0,00%	R\$	119.233	R\$	7.031	5,90%	
HY2	HMB ERMAND MARCHETTI	83	29	49	53	0	3	0	3	0	0	3	0%	9	7	10	0%	41	0%	0,00%	R\$	122.328	R\$	4.076	3,33%	
HY2	HMB NACOS UNIDAS	76	57	21	51	0	4	-1	3	0	0	3	0%	8	6	9	0%	38	0%	0,00%	R\$	115.437	R\$	5.869	5,08%	
HY2	HMB JK	23	22	11	19	0	0	0	0	0	0	0	0%	1	1	1	0%	3	0%	0,00%	R\$	-	R\$	-	0,00%	
	SUBTOTAL HY2	963	645	482	697	0	36	-1	35	5	0	3	43	0%	81	65	108	0%	431	0%	0,00%	R\$	111.364	R\$	5.475	4,92%
HY3	HMB PRAIA GRANDE	41	22	25	29	0	2	0	2	0	0	2	0%	4	3	5	0%	21	0%	0,00%	R\$	102.415	R\$	13.894	13,57%	
HY3	HMB SANTOS	104	85	54	81	0	3	0	3	1	0	4	0%	6	5	9	0%	35	0%	0,77%	R\$	94.647	R\$	5.110	5,40%	
HY3	HMB CAMPINAS	79	43	29	50	0	1	0	1	0	0	1	0%	2	2	3	0%	10	0%	1,52%	R\$	125.000	R\$	5.575	4,46%	
HY3	HMB PRESIDENTE PRUDENTE	25	23	21	23	0	2	0	2	0	0	2	0%	0	0	2	0%	8	0%	0,59%	R\$	154.000	R\$	6.487	4,21%	
HY3	HMB ARACATUBA	34	26	18	26	0	3	0	3	0	0	3	0%	1	1	4	0%	15	0%	0,62%	R\$	124.367	R\$	6.115	4,92%	
HY3	HMB S.J. DOS CAMPOS	59	37	24	40	0	1	0	1	0	0	1	0%	1	1	2	0%	7	0%	0,77%	R\$	149.340	R\$	9.005	6,03%	
HY3	HMB SAO CARLOS	28	13	12	18	0	3	0	3	0	0	3	0%	1	1	2	0%	15	0%	0,30%	R\$	110.308	R\$	6.553	5,94%	
HY3	HMB MARILIA	17	5	7	10	0	0	0	0	0	0	0	0%	1	1	1	0%	3	0%	0,58%	R\$	-	R\$	-	0,00%	
HY3	HMB ITU	28	26	10	21	0	2	0	2	0	0	2	0%	3	2	4	0%	18	0%	0,45%	R\$	142.690	R\$	9.676	6,78%	
HY3	HMB TAUBATE	22	19	8	16	0	2	0	2	0	0	2	0%	1	1	1	0%	11	0%	0,69%	R\$	94.050	R\$	4.784	5,09%	
	SUBTOTAL HY3	437	299	208	315	0	19	0	19	1	0	20	0%	20	16	36	0%	144	0%	0,00%	R\$	118.348	R\$	7.242	6,12%	
HY5	HMB RECIFE	85	93	62	80	0	2	0	2	0	0	2	0%	9	7	9	0%	37	0%	1,60%	R\$	112.541	R\$	4.434	3,94%	
HY5	HMB CAMPINA GRANDE	34	36	27	32	0	2	0	2	0	0	2	0%	3	2	4	0%	18	0%	0,54%	R\$	114.650	R\$	6.667	5,81%	
HY5	HMB BELEM	54	50	41	48	0	4	0	4	0	0	4	0%	14	11	15	0%	61	0%	1,12%	R\$	104.832	R\$	11.900	11,35%	
HY5	HMB FORTALEZA	76	85	66	76	0	6	0	6	0	0	6	0%	9	7	13	0%	53	0%	1,38%	R\$	112.867	R\$	3.525	3,12%	
HY5	HMB BRASILIA	58	52	44	51	0	5	0	5	0	0	5	0%	5	4	9	0%	36	0%	1,93%	R\$	118.272	R\$	4.092	3,46%	
HY5	HMB SALVADOR	78	99	54	77	0	6	0	6	0	0	6	0%	10	8	14	0%	56	0%	1,42%	R\$	119.901	R\$	4.140	3,45%	
HY5	HMB BELO HORIZONTE	85	80	50	72	0	7	0	7	0	0	7	0%	5	4	11	0%	44	0%	2,00%	R\$	107.080	R\$	4.008	3,74%	
	SUBTOTAL HY5	470	495	344	436	0	32	0	32	0	0	32	0%	55	44	76	0%	304	0%	0,00%	R\$	112.851	R\$	5.134	4,55%	
HY7	HMB TIJUCA	56	41	30	42	0	5	0	5	0	0	5	0%	7	6	11	0%	42	0%	0,00%	R\$	137.938	R\$	8.169	5,92%	
HY7	HMB VALQUEIRE	84	46	33	54	0	7	0	7	0	0	7	0%	12	10	17	0%	66	0%	0,00%	R\$	129.396	R\$	5.218	4,03%	
HY7	HMB BARRA DA TIJUCA	88	68	45	67	0	4	0	4	0	0	4	0%	7	6	10	0%	38	0%	0,00%	R\$	108.908	R\$	7.085	6,51%	
HY7	HMB CAXIAS DO SUL	24	11	22	19	0	2	0	2	0	0	2	0%	1	1	3	0%	11	0%	0,78%	R\$	158.000	R\$	4.277	2,71%	
HY7	HMB NITEROI	60	43	34	46	0	6	0	6	0	0	6	0%	13	10	16	0%	66	0%	0,00%	R\$	129.121	R\$	6.441	4,99%	
HY7	HMB ITUPAVA	72	56	36	55	0	10	0	10	0	0	10	0%	2	2	12	0%	46	0%	1,88%	R\$	101.581	R\$	4.655	4,58%	
HY7	HMB BOTAFOGO	63	51	35	50	0	1	0	1	0	0	1	0%	11	9	10	0%	39	0%	0,00%	R\$	151.000	R\$	8.165	5,41%	
HY7	HMB BARRA	86	63	36	62	0	5	0	5	0	0	5	0%	7	6	11	0%	42	0%	2,10%	R\$	139.398	R\$	4.387	3,15%	
HY7	HMB SAO JOSE DOS PINHAIS	38	10	14	21	0	3	0	3	0	0	3	0%	1	1	4	0%	15	0%	0,00%	R\$	106.833	R\$	5.395	5,05%	
HY7	HMB JACAREPAGUA	23	20	10	18	0	3	0	3	0	0	3	0%	3	2	5	0%	22	0%	0,00%	R\$	127.230	R\$	5.105	4,01%	
HY7	HMB NOVO MUNDO	48	29	22	33	0	3	0	3	0	0	3	0%	3	2	5	0%	22	0%	0,00%	R\$	111.430	R\$	4.606	4,13%	
HY7	HMB FLORIANOPOLIS	46	40	24	37	0	1	0	1	0	0	1	0%	6	5	6	0%	23	0%	1,23%	R\$	103.000	R\$	3.137	3,05%	
HY7	HMB MEIER	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0%	0	0%	0,00%	R\$	-	R\$	-	0,00%	
	SUBTOTAL HY7	688	478	341	502	0	50	0	50	0	0	50	0%	73	58	108	0%	434	0%	0,00%	R\$	122.502	R\$	5.560	4,54%	
	VENDAS DIRETAS	51	139	95	95	0	1	0	1	0	0	1	-	-	0	0	1	0%	4	0%	0,00%	R\$	-	R\$	-	0,00%
	TOTAL BANDEIRA HMB	2.558	1.968	1.514	2.045	0	138	-1	137	6	0	3	146	0%	229	183	329	0%	1317	0%	6,89%	R\$	116.888	R\$	5.656	4,84%

REGIONAL	REALIZADO ULTIMOS 3 MESES				FATURAMENTO								VENDAS COM PEDIDOS				PROJEÇÃO MÊS	% META PROJEÇÃO	MARKET SHARE	TICKET MÉDIO	MARGEM BRUTA	%			
	JUN/23	JUL/23	AGO/23	MÉDIA	OBJETIVO	FAT Bruto	Cancel.	FAT Liq Dealer	FAT VD/PCD	FAT Otm EMPL	FAT Outras Bandeiras	FAT Liq LOJA	% META	Vinculados 100%	Vinculados (-20%)	FAT Liq com Vinculados							% META		
HY2	963	645	482	697	0	36	-1	35	5	0	3	43	0%	81	65	108	0%	431	0%	0,00%	R\$	111.364	R\$	5.475	4,92%
HY3	437	299	208	315	0	19	0	19	1	0	0	20	0%	20	16	36	0%	144	0%	0,00%	R\$	118.348	R\$	7.242	6,12%
HY5	470	495	3																						

ANEXO D – PESQUISA RESPONDIDA

Código do cliente:	4753460	Veículo:	CRETA Nova Geração
Cliente:	[REDACTED]	Chassi:	98HPB81BBRP105182
Concessionária:	23011-CAOA - Caxias do Sul	Data Evento:	13/11/2023
Índice HGSI:	1000	Data da Entrevista:	23/11/2023
Data de Divulgação:	23/11/2023	Consultor:	[REDACTED]
Questão		Resposta	
Q1.1 - Utilizando uma escala de 1 a 10, como você classificaria a sua satisfação geral com o atendimento prestado pela concessionária durante todo o processo de compra, desde a primeira visita até a retirada do veículo?		10	
Q1.3 - Utilizando uma escala de 0 a 10, onde 0 significa com certeza não e 10 com certeza sim, você recomendaria a concessionária a amigos e parentes que forem comprar um veículo?		10	
Q2.1 - Ao entrar na concessionária você foi recebido por uma recepcionista?		1 - Sim, havia uma recepcionista	
Q2.4 - Você considera que esperou por quanto tempo para ser atendido ao entrar na concessionária?		1 - Fui atendido imediatamente ao entrar	
Q3.1 - Utilizando a mesma escala de 1 a 10, atribua uma nota a satisfação geral com as instalações físicas da concessionária, aparência, conforto, limpeza, modelos disponíveis e facilidade em estacionar.		10	
Q4.1 - Continuando na mesma escala atribua uma nota para satisfação geral com o vendedor que o(a) atendeu		10	
Q4.3a - O quanto você acredita que o vendedor se dedicou ao processo de compra do início até o fim do atendimento?		10	
Q4.8 - Você considera que o vendedor cumpriu com o que foi combinado?		1 - Sim	
Q5.1 - O vendedor lhe ofereceu test-drive?		1 - Sim, para a mesma data	

Q5.2 - Você realizou o test-drive?	1 - Sim
Q5.3 - Utilizando a mesma escala de 1 a 10, como você avalia a experiência geral com o test drive?	10
Q6.1 - Em uma escala de 1 a 10 atribua uma nota para Satisfação geral com o processo de compra (transparência na negociação, comportamento do vendedor, oferecimento de acessórios, financiamento e seguro).	10
Q6.7 - Foi entregue um Check List com toda a documentação necessária para finalizar o pedido e a compra?	1 - Sim
Q6.9 - Você considera que todos os termos e condições de compra foram devidamente explicados pelo vendedor?	1 - Sim
Q7.1 - Em uma escala de 1 a 10 atribua uma nota para Satisfação geral com o processo de entrega	10
Q7.1.1 - O seu veículo estava pronto para a entrega no horário agendado?	1 - Sim
Q7.3 - Após o fechamento da compra, o vendedor entrou em contato regularmente para lhe posicionar sobre a entrega do seu veículo?	1 - Sim
Q7.4a - Indique quais situações ocorreram no momento da entrega do seu veículo: (selecione quantas alternativas achar necessário) •	1 - Veículo estava coberto com uma capa, 2 - A chave principal do veículo foi entregue dentro de uma caixinha, 3 - O responsável pela entrega o convidou para tirar uma foto e registrar o momento da entrega
Q8.1 - O vendedor ou alguém da concessionária entrou em contato com você para saber sua experiência com o veículo em até 3 dias após a entrega do veículo?	1 - Sim
Q8.2 - Durante o processo de compra, houve algum problema pelo qual você precisou entrar em contato com a concessionária?	2 - Não
Q8.6 - Utilizando uma escala de 1 a 10, onde 1 significa com certeza não e 10 com certeza sim, você compraria um veículo da concessionária novamente?	10
Q8.7 - Considerando a mesma escala de 0 a 10, Você recomendaria a marca Hyundai para amigos e parentes?	10
Q8.8 - Na mesma escala de 1 a 10, você compraria um veículo Hyundai novamente?	10
Q8.12a - Você gostaria de fazer algum comentário ou sugestão em relação ao atendimento desta concessionária Hyundai?	2 - Não tenho nenhum comentário ou sugestão

Fonte: routepesquisa.com.br (2023).

ANEXO E – TELA DO CHAMADO PARA AS REQUISIÇÕES DE COMPRAS

Página inicial > Service Catalog > CSC > CSC > Sollicitação de Requisição

Sollicitação de Requisição

Sollicitação de Requisição

 Tratativa relacionada a itens de produtos relacionados aos departamentos e lojas.

Informações necessárias

* Indica campo obrigatório

* Seleccione o Usuário que receberá o serviço

* Localidade

* Telefone

* Centro SAP

* Descreva detalhadamente sua sollicitação

 Adicionar anexos

Fonte: start.caoatec.com.br (2023).

ANEXO F – PEDIDO PRONTO

CAOA		PEDIDO DE COMPRA Nº: 4500491593										Página: 1 / 2		
													Data Emissão: 22.11.2023	
Dados do Fornecedor														
Razão Social: LEOGRAF GRAFICA E EDITORA					CNPJ: 00.356.213/0001-50					IE: 114227857113			Código do Fornecedor: 11004646	
Telefone: 11 39333888					E-mail:					Contrato do Fornecedor:				
Endereço: RUA BENEDITO GUEDES DE OLIVEIRA 587					Bairro: VILA PALMEIRAS			Cidade: SAO PAULO			Estado: SP		CEP: 02727-030	
Dados de Faturamento														
Razão Social: Caca Motor do Brasil Ltda					CNPJ: 16.794.464/0019-86					Moeda: BRL			Cond.de Pagto.: Z030 - 30 DDL	
Endereço: Av Ruben Bento Alves, 820 SAGRADA FAMILIA CAXIAS DO SUL RS CEP: 95054-002										Frete: CIF				
Comprador: A03 - Marília Souza					Email: marilia.gabriella@caoa.com.br					Telefone: 11 2344-3498				
Dados de Entrega														
Endereço: Av. Ruben Bento Alves 820 SAGRADA FAMILIA CAXIAS DO SUL RS CEP: 95054-002														
Email: francielen.maltauro@caoa.com.br					Telefone: 54996738082					Departamento: Adm. Liberacao				
Contato de Entrega: Francielen Maltauro					Observação:									
Dados de Cobrança														
Endereço: Av.Ibirapuera 2822					Bairro: Moema			Cidade: SÃO PAULO			Estado: SP		CEP: 04028-002	
Telefone: +55 (11) 5538-1181					Email:									
Item	Material/Serviço	NCM / ISS	Quant.	UM	Preço Unit. PIS/CONFINS	Preço Unit.c/ ICMS	Base ICMS	% ICMS	Valor ICMS	% IPI	Valor IPI	Base ICMSST	Valor ICMSST	Preço Total c/ ICMS
10	3000336 - SERVICO GRAFICO IMPR FORMUL PERSON	ISS1305	1,000	UN	2.450,82	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.450,82
Data de entrega: 27.11.2023 SERVICOS GRAFICOS; TIPO SERVICIO: IMPRESSAO FORMULARIO PERSONALIZADO; ORIGEM: PESSOA JURIDICA														
Valor total do IPI:					Valor Total ICMS ST:					Valor total dos produtos:				
R\$ 0,00					R\$ 0,00					R\$ 2.450,82				
Desconto:					Frete:					Valor total do pedido:				
R\$ 0,00					R\$ 0,00					R\$ 2.450,82				

Fonte: arquivos da empresa (2023).