

# PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE RELACIONAMENTO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS EM CRICIÚMA – SC

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pers03>

Francine Teixeira – Unesc

*E-mail:* francineteixeirasc@gmail.com

Valtencir Pacheco – Unesc

*E-mail:* vpa@unesc.net

SUMÁRIO



## INTRODUÇÃO

A organização, para se destacar entre as concorrentes e fidelizar seus clientes, tem um grande desafio, principalmente de quem vende ao consumidor final, sendo que no mercado, hoje, há uma variedade de produtos e serviços que estão sendo apresentados. No ramo automobilístico, em que há vários modelos de carros, cada vez mais completos e com tecnologias avançadas, os clientes se deparam com um *mix* de produtos, carros mais acessíveis e gostos para todos. Segundo Fenabreve (2015), as empresas precisam focar em seus clientes e acompanhar o processo de experiência durante a compra de um produto ou serviço, levando em consideração os pequenos detalhes que fazem toda diferença para o consumidor.

De acordo com Tinoco e Ribeiro (2007), o processo de satisfação e atendimento está relacionado às expectativas, às necessidades e aos desejos. Caso o serviço supra as perspectivas do cliente, a empresa terá grandes chances de que ele retorne para negociar e fazer propaganda para outras pessoas, sendo que a sua satisfação é um retorno ao desempenho de um serviço.

Além da satisfação do consumidor, há o *marketing* de relacionamento, que pode ser compreendido como um investimento realizado pela empresa aos seus clientes, visando atingir a sua fidelidade e lealdade e, conseqüentemente, lucratividade para a empresa. No entanto, para Madruga (2006), as organizações precisam ter alguns cuidados quando forem praticar o *marketing* de relacionamento, pois precisam ter serenidade diante do consumidor, que tem o maior interesse em obter o produto que a empresa oferece.

Diante desse contexto, o objetivo do presente capítulo é desenvolver uma proposta de programa de relacionamento e fidelização de clientes em uma concessionária de veículos em Criciúma, SC. O estudo teve como finalidade conhecer a estrutura da organização e a base de clientes da empresa, compreender as características de um programa de relacionamento e as regras, como também os critérios para o desenvolvimento de um programa, identificando os concorrentes e propondo à empresa objeto de estudo um programa de relacionamento e fidelização.

As empresas precisam ter suas próprias características para alcançar os seus resultados, sendo que muitas buscam alternativas de melhorar o relacionamento com o consumidor final, já que o mercado está bem concorrido. Diante disso, surge a seguinte situação problema: Qual a proposta adequada para um programa de relacionamento e fidelização de cliente em uma concessionária de veículos em Criciúma, SC?



Diante do exposto, o estudo é considerado relevante para a empresa na qual foi realizada a análise, uma vez que retratou a reputação de seu público interno e externo; para a Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), que terá uma pesquisa sobre este assunto; e para a sociedade, visto que poderá contribuir para o enriquecimento do desempenho profissional de muitos funcionários, bem como das concessionárias.

A oportunidade para o desenvolvimento deste estudo consistiu em buscar a fidelização do consumidor e dele aproximar-se a fim de saber suas necessidades. Com o passar dos anos, o mercado ficou exigente, fazendo com que as empresas se adaptassem e buscassem o *marketing* de relacionamento, o qual dá suporte para novos clientes e, principalmente, para a manutenção dos atuais.

## CARACTERÍSTICAS DO SETOR DE NEGÓCIO

A história automobilística começa em 1965, sendo o dia 16 de junho considerado a data de nascimento da indústria automobilística no Brasil (WOMACK; JONES; ROOS, 2004). Foi quando o presidente à época, Juscelino Kubitschek, assinou o decreto n. 39.412, criando o Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA) e, 29 dias depois, a Associação Nacional dos Fabricantes dos Veículos Automotores (Anfavea), entidade que representa a indústria automobilística no Brasil, um passo decisivo incorporando a política estabelecida para atrair investimentos diretos para a produção local (WOMACK; JONES; ROOS, 2004).

O primeiro encontro com essa máquina fascinante, cuja produção se consolidaria no Brasil, aconteceu em São Paulo em 1893; e o primeiro automóvel a rodar no País foi um Peugeot comprado em Paris, trazido por um engenheiro brasileiro – Henrique Dumont (VIEIRA; GARCIA, 2004).

No ano de 1970, o Brasil já era o décimo produtor mundial e após três anos já estava em nono lugar, mantendo essa posição até 1977. Durante os anos 80, a indústria automobilística passou por uma instabilidade, diminuindo a produção e passando por níveis de ociosidade, atingindo o equivalente a 27% da capacidade entre 1981 e 1984, sendo que as indústrias brasileiras precisaram se empenhar para a modernização das tecnologias (VIEIRA; GARCIA, 2004). Na atualidade, muitas indústrias automobilísticas estão instaladas no Brasil. Na figura 1 é possível identificar as marcas e a região onde as fábricas de produção estão instaladas.



**Figura 1 - Empresas Fabricantes de Veículos**



Fonte: Sawada (2015, p. 26).

Em virtude disso, é possível analisar a evolução dos veículos automotivos nos últimos anos, bem como notar a importância deles em nossas vidas; perceber como são importantes para a locomoção, como também que contribuem para o processo de desenvolvimento econômico do País, podendo-se citar a oportunidade de emprego e a melhoria do custo de vida da população (VIEIRA; GARCIA, 2004).

## ATENDIMENTO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

No contexto da administração, muitas organizações estão buscando realizar a satisfação dos clientes, oferecendo um atendimento de alta qualidade. Por outro lado, a empresa precisa estar atenta a alguns requisitos, como compreender o seu cliente e suas necessidades (MONTEIRO, 2011).

Segundo Lima (2007), a maioria dos clientes muda as suas necessidades constantemente, sendo que as empresas precisam estar habituadas a esses tipos de mudanças para terem uma vantagem competitiva, ou seja, precisam estar preparadas para inovar suas ideias e assim fornecer produtos e serviços de qualidade.

De acordo com Kotler e Keller (2006), as organizações precisam medir a satisfação de seus clientes para que eles possam continuar a consumir os seus



produtos, além de oferecerem um atendimento altamente diferenciado, pois um consumidor insatisfeito e infeliz gera prejuízo para a empresa, enquanto a satisfação e a confiança são a sobrevivência de muitas organizações.

Kotler e Armstrong (2003) ressaltam que a empresa que oferece um atendimento adequado aos seus clientes a fim de atingir suas expectativas, assim como busca satisfazer as necessidades dos consumidores, consegue manter-se no mercado atual. Vale ressaltar o quanto é importante que as organizações ouçam os clientes e entendam o que eles esperam de seus produtos e serviços.

## **MARKETING DE RELACIONAMENTO**

O *marketing* de relacionamento baseia-se em manter um bom relacionamento com os seus clientes. Foca na coleta de informações individuais de cada um para que possa tratá-los de uma forma diferenciada, em que ambos possam se beneficiar. Nesse caso, a empresa entrega os serviços e os produtos personalizados e o cliente oferece informações necessárias para que estes possam atender às suas expectativas (LIMA, 2007).

De acordo com Viegas (2013), o *marketing* de relacionamento surgiu de uma necessidade imposta pelo mercado, em que as organizações passaram a direcionar suas ações ao cumprimento das expectativas dos consumidores, com a intenção de criar um relacionamento de longo prazo e duradouro, objetivando a lucratividade da empresa.

Segundo Corrêa (2010), para as empresas terem um relacionamento de longo prazo com os seus clientes, é preciso um esforço que envolva a direção, os gestores de *marketing*, bem como as demais áreas da empresa para que, juntos, direção, gestores e equipe de funcionários possam atrair os clientes e diferenciarem-se dos concorrentes.

A empresa que tem um bom relacionamento com os seus clientes diferencia-se da concorrência, uma vez que o cliente, independentemente do preço do produto que está adquirindo, localização ou qualidade, não deixará de comprar devido ao bom relacionamento que possui com organização, por ter criado um vínculo de confiança (SEYBOLD, 2002).



## FIDELIZAÇÃO

A fidelização tornou-se essencial para as organizações. Segundo Gonçalves (2007), o cliente é fiel de vez em quando, mas não para sempre, por isso as organizações precisam trabalhar esse ponto, uma vez que fidelidade é um processo de conquista a longo prazo. Nesse sentido, a fidelização envolve atitudes que possam transmitir confiança, cuidado, respeito, atenção e carinho com o outro, ou seja, ela é um processo contínuo de conquista da lealdade.

Para Pertence (2006), fidelização ocorre quando a organização consegue atender às necessidades de seus consumidores, criando um vínculo entre consumidor e empresa, sendo que é necessário ficar atento ao atendimento, que é ponto fundamental.

Entretanto, é importante as organizações descobrirem os motivos pelos quais muitos clientes recusam seus produtos ou prestação de um serviço, dando preferência aos concorrentes. A partir disso, devem-se sanar os pontos fortes e fracos (FRITZEN, 2010).

De acordo com Santos (2011), a empresa se beneficia do comportamento de seus consumidores quando passa a compreender melhor suas exigências e suprir as suas necessidades.

## PROGRAMA DE BENEFÍCIOS

Programas de benefícios são essenciais para a construção de relacionamentos estáveis e de longo prazo, uma vez que permitirão à organização conhecer melhor seus clientes, identificando suas características e desejos. Assim, aplicando essas referências, as empresas conseguem se aproximar de seus clientes, estabelecendo um elo de relacionamento e confiança, criando vantagens competitivas em relação à concorrência (CRESCITELLI; GUIMARÃES; MILANI, 2006).

Mediante isso, é importante mencionar que um programa de relacionamento é feito para o cliente permanecer mais tempo na empresa. Milhas, bônus ou prêmios são algumas das ferramentas que as organizações utilizam para reter os consumidores, uma vez que não basta satisfazer suas necessidades ou desejos, é necessário superar as suas expectativas (LIMA, 2007).

Segundo Souza (2009), o programa de relacionamento envolve uma troca. Sendo assim, a empresa oferece vantagens e benefícios a quem prefere seus



serviços e produtos. Em consequência disso, para manter um cliente fiel, cabe à própria organização achar vínculos com os seus consumidores para se tornarem leais no mercado em que se encontram.

Crescitelli, Guimarães e Milani (2006) afirmam que, para um programa de benefícios funcionar, é necessário que todos os colaboradores estejam engajados com o programa, a fim de que tudo possa ocorrer perfeitamente. Desse modo, a empresa, junto com a sua equipe, alcançará os objetivos propostos.

Para atrair um consumidor, é preciso que sejam oferecidas vantagens com a intenção de que o cliente possa sair com alguns benefícios que gostaria e que não estivesse esperando, isto é, sempre suprir as necessidades e os desejos dos compradores (LIMA, 2007).

Moutella (2002) ressalta alguns pontos essenciais recomendados na implantação de um programa de relacionamento, os quais são apresentados no quadro 1.

**Quadro 1** - Pontos essenciais para a Implantação do Programa de Relacionamento por Moutella

<b>PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO E RELACIONAMENTO</b>	
REGRAS CLARAS	Os colaboradores devem ter conhecimento sobre o programa, para transmitir informações ao serviço que está sendo prestado ao cliente;
PLANEJAMENTO	Programa de relacionamento bem executado e passar total confiança ao cliente;
PRÊMIOS ATRAENTES	Oferecer vantagens e que possa ser atingível, conforme o esforço do consumidor;
COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	Induzir o consumidor a comprar mais e ampliar o relacionamento junto a empresa;
PONTUAÇÃO	A cada valor da compra, acumulará pontos, uma vez que acumulados poderá trocar por outros produtos, prêmios ou que ofereça algum tipo de descontos em compras futuras.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Segundo Crescitelli, Guimarães e Milani (2006), na implantação de um programa de relacionamento, as organizações precisam priorizar alguns pontos necessários para que o programa fique bem claro aos colaboradores e aos clientes.

De acordo com Gonçalves (2007), um programa de benefícios não é só acúmulo de pontos, a empresa deve investir na sensação de conforto e comodidade de seu cliente, ou seja, deve fazer com que ele se sinta bem e confortável por ser cliente da marca e deseje adquirir os serviços ou produtos prestados.



## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para este estudo, abordou-se a pesquisa qualitativa, a qual permitiu atingir o maior número de informações possíveis para a elaboração. Segundo Oliveira (2002), a pesquisa qualitativa é uma série de assuntos em relação ao que está sendo pesquisado.

Os procedimentos metodológicos utilizados para este estudo quanto aos fins foi a pesquisa descritiva. Segundo Oliveira (2002), cabe ao investigador analisar e identificar as características de determinadas populações ou fenômenos. Neste caso, a pesquisa teve como objetivo mostrar os resultados obtidos por meio da empresa analisada. Também foi adotada a pesquisa exploratória, com o intuito de descrever os fatores determinantes e quais as razões e os porquês das coisas (LOPES, 2006).

Sobre os meios de investigação utilizados neste capítulo, foram realizadas as pesquisas bibliográfica e documental e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica, de acordo com Martins e Theóphilio (2009), busca conhecer, analisar e explicar as diferentes publicações de um determinado assunto. Já o estudo de caso tem a intenção de recolher as informações postas, uma vez que permitirá um conhecimento mais detalhado (PINHEIRO, 2010). Em relação à pesquisa documental, segundo Godoy (1995), procura-se trazer referências diversificadas, como jornais, revistas, relatórios, tabelas estáticas, entre outros.

A população-alvo deste estudo é uma empresa familiar que há mais de 30 anos atua no setor automobilístico, tendo como foco oferecer para a região de Criciúma um atendimento exclusivo. Foi empregada a entrevista em profundidade, por meio da qual houve uma interlocução com o gestor da organização, com o propósito de obter informações relevantes, segundo Dias, Rodrigues e Watanabe (2015).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para o presente estudo foram utilizados questionários com perguntas e respostas, tabelas e análises, com o intuito de propor um programa de fidelização e relacionamento para a concessionária em estudo. A seguir, serão apresentadas as pesquisas qualitativa e documental.



## ANÁLISE DA PESQUISA QUALITATIVA COM O GESTOR

Nesta etapa do estudo, será demonstrada a entrevista realizada com o gestor da organização, na qual foi aplicado um questionário com dezesseis questões sobre o programa de fidelização e relacionamento com os clientes. Na sequência, será apresentada a pesquisa qualitativa com a entrevista em profundidade realizada com o gestor.

### Questões relacionadas à estratégia

Os dados apresentados a seguir tiveram como objetivo identificar as estratégias que a empresa utiliza para atrair o seu público-alvo. Seguem, no quadro 2, os resultados predominantes.

**Quadro 2 - Estratégia da organização**

PERGUNTA	RESPOSTA	SÍNTESE
Qual estratégia de <i>marketing</i> , e que forma o grupo utiliza para fidelizar?	Público-alvo específico são de classes B+ e A, participamos de eventos, festas regionais, parceria junto a entidade profissional e <i>shopping</i> .	Investe em divulgação, utilizando pontos estratégico para atingir o público alvo.
O grupo utiliza alguma forma de CRM?	Sim, através de uma base cadastral da empresa, via telefone, <i>e-mail</i> , correio ou visitas presenciais.	A organização busca atualizar os dados cadastrais e evitar possíveis perdas e identificar as necessidades de seus consumidores.
Como é feito a utilização do banco de dados?	É utilizado para apresentação de novos produtos, convocação de clientes para realização de manutenções regulares da oficina e envio de matéria promocional.	Com os dados cadastrais atualizados, a organização tem oportunidade de conquistar e fidelizar seus clientes.
Como é feita a atualização do banco de dados?	Através de qualquer meio de contato do cliente com a empresa, e atualização cadastral dos clientes.	A empresa buscar sempre em manter os dados atualizados, sendo que os colaboradores são orientados

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Por meio de entrevista realizada com o gestor da organização, pode-se observar que a empresa investe em divulgação, sempre focando o público que quer atingir. Utiliza o banco de dados CRM para apresentação de novos produtos e atendimento exclusivo aos seus clientes. Também busca sempre manter o banco de dados atualizado corretamente.



## Questões relacionadas ao conhecimento de um programa de fidelidade

Os dados apresentados a seguir demonstrarão algumas questões em relação ao conhecimento do programa de fidelidade. Seguem, no quadro 3, os resultados predominantes.

**Quadro 3** - Conhecimento de um programa de fidelidade

PERGUNTA	RESPOSTA	SÍNTESE
O grupo tem conhecimento dos benefícios de um programa de fidelização?	A manutenção eficaz da base dados cadastrais, melhoria da imagem da marca, identificação com os clientes e troca de veículos.	Atualização dos dados cadastrais, periodicamente, e aproximação de seus clientes para atender suas necessidades e desejos.
O que grupo entende por um programa de fidelização?	Um plano que ofereça vantagens e benefícios, objetivado a permanência do cliente na empresa.	O grupo tem um bom conhecimento, sendo que um programa de fidelização terá retenção de clientes.
O grupo já participou de um programa de fidelização e confia nele?	Não.	Não executam o programa de fidelização.
O que o grupo pensa sobre ter um programa de fidelização e quais são as vantagens e desvantagens?	Os clientes chegaram na marca através da indicação de outros clientes, o que faz a fidelização ser de grande importância, a vantagem retenção de clientes e desvantagens o risco da acomodação do cliente ao utilizar somente os benefícios.	O marketing boca a boca é essencial, uma vez que a organização conhece bem os pontos positivos e negativos.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Por meio de entrevista realizada com o gestor da organização, pode-se analisar que o grupo não participou de nenhum programa de fidelização aos clientes, porém tem conhecimento sobre o assunto e sobre as vantagens que esse programa pode trazer para a empresa.

## Questões relacionadas aos tributos mais importantes de um programa de fidelização

Os dados apresentados a seguir tiveram como finalidade identificar quais os elementos mais importantes para se atender a um programa de fidelização. Seguem, no quadro 4, os resultados predominantes.

**Quadro 4 - Atributos mais importantes de um programa de fidelização**

PERGUNTA	RESPOSTA	SÍNTESE
O que o grupo valoriza em um programa de fidelização?	Vantagens reais aos clientes, progressividade dos benefícios de acordo com o tipo/volume de gastos do consumidor.	O conhecimento melhor do seu público-alvo e oferecer benefícios conforme gastos que o consumidor realiza na marca.
O grupo acredita que seja aplicável um programa de fidelização, uma vez que precisará a colaboração de todos?	Algo a ser amadurecido, pois já houve discussões, sendo que todo o projeto precisa de tempo e recursos para de aplicar.	O treinamento dos colaboradores é fundamental, porém é necessário recursos e tempo para que o projeto seja bem executado
O grupo considera importante ter uma gestão de relacionamento?	Sim. Pois, através dela é possível obter-se um retrato do perfil do cliente, necessidades e grau da satisfação direcionando a empresa para o crescimento.	Funcionários bem capacitados e orientados fazem toda a diferença na gestão de relacionamento.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Por meio de entrevista realizada com o gestor da organização, pode-se analisar que há um grande conhecimento em relação ao programa e aos seus benefícios. Nesse caso, o programa pode ser trazido para a organização, mas para ser aplicado serão necessários recursos e tempo, como também colaboradores treinados para transmitir as informações corretas.

## **ANÁLISE DOCUMENTAL DOS PROGRAMAS DE RELACIONAMENTO E FIDELIZAÇÃO SELECIONADOS PARA ESTE ESTUDO**

Nesta etapa, concluiu-se que as montadoras oferecem programas de fidelização, utilizando suas estratégias para relacionar-se com os seus clientes e mantê-los satisfeitos com os serviços e produtos que estão sendo oferecidos. As montadoras que aplicam o programa são *Chevrolet, Fiat, Peugeot, Mitsubishi e Volkswagen*. A seguir, será apresentada a pesquisa documental, realizada por meio de pesquisas bibliográficas.

### **Programas de relacionamento e fidelização selecionados para o estudo**

Os dados apresentados a seguir tiveram como objetivo identificar quais as montadoras que utilizam o programa de fidelização e relacionamento. Seguem, no quadro 5, os resultados predominantes.

**Quadro 5 - Programa de fidelização das montadoras – quem participa**

<b>Quem são os participantes - do Programa de Fidelização e Relacionamento</b>	
Chevrolet	Pessoas físicas, clientes da marca e não clientes.
Fiat	Pessoas físicas, clientes da marca e não clientes.
Peugeot	Pessoas físicas, clientes da marca e colaboradores
Mitsubishi	Oferecido a pessoas física cliente e não cliente.
Volkswagen	Oferecido a pessoas física cliente e não cliente.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Ao analisar as tabelas de atributos, percebe-se que as montadoras especificaram bem o público que querem atender para que os consumidores possam se beneficiar dos produtos e serviços que cada companhia oferece.

### **Programas de relacionamento e fidelização selecionados para o estudo da segmentação**

Os dados apresentados a seguir tiveram como objetivo conhecer os segmentos que as montadoras oferecem aos seus clientes. Seguem, no quadro 6, os resultados predominantes.

**Quadro 6 - Programa de fidelização das montadoras – quais os segmentos**

<b>Quais segmentos - do Programa de Fidelização e Relacionamento</b>	
Chevrolet	Aquisição de um 0km, quitação de consórcio, oficinas, peças, acessórios, serviços e descontos na anuidade do cartão.
Fiat	Somente na aquisição de veículos 0km.
Peugeot	Veículos 0km, adquiridos pelos clientes da marca nos últimos 5 anos, serviços e produtos.
Mitsubishi	Revisões na concessionária, serviços e peças.
Volkswagen	Assistências de veículos como reboque, serviço de chaveiro, socorro elétrico, mecânico, troca de pneu e reserva de veículo.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Ao analisar as tabelas de atributos das montadoras, o segmento é diversificado, trazendo diversas opções para o público-alvo, fazendo com que o programa seja vantajoso e interessante para o consumidor.



## Programas de relacionamento e fidelização selecionados para o estudo de parceiros

Os dados apresentados a seguir tiveram como objetivo identificar quais os parceiros que participam do programa de fidelização oferecidos pelas montadoras. Seguem, no quadro 7, os resultados predominantes.

**Quadro 7** - Programa de fidelização das montadoras – quem são os parceiros

Quais segmentos - do Programa de Fidelização e Relacionamento	
Chevrolet	Cartão de Crédito Banco do Brasil – ChevroletCard
Fiat	Cartão de Crédito ItaúCard
Peugeot	Multiplus
Mitsubishi	Cartão de Crédito ItaúCard
Volkswagen	Cartão de Crédito ItaúCard

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2016).

Ao analisar as tabelas de atributos, as montadoras contam com parceiros como Banco do Brasil, banco Itaú e a Multiplus. Em relação aos bancos, são oferecidos cartões de crédito aos clientes, a fim de que possam usufruir dos produtos e serviços, acumulando pontos. Quanto à Multiplus, a parceria se dá por meio da aquisição de um zero km, cujos pontos ficam acumulados no *site* da empresa e da Multiplus.

## Programas de relacionamento e fidelização selecionados para o estudo do acúmulo e resgate de pontos

Os dados apresentados a seguir tiveram a finalidade de verificar como os clientes resgatam e como acumulam seus pontos, os quais são oferecidos pelas montadoras. Seguem, no quadro 8, os resultados predominantes.



**Quadro 8 - Programa de fidelização das montadoras – como ocorre o acúmulo e o resgate de pontos**

<b>Acumulo de pontos e Resgate de pontos - do Programa de Fidelização e Relacionamento</b>	
Chevrolet	4% das compras na aquisição de produtos e serviços são convertidos em pontos que serão acumulados.
Fiat	5% das compras na aquisição de produtos e serviços são convertidos em pontos, o resgate pode ser parcial ou integrado.
Peugeot	Para cada veículo zero km a uma certa pontuação, a conversão dos pontos acumulados, pelos participantes da Multiplus.
Mitsubishi	5% das compras na aquisição de produtos e serviços são convertidos em pontos, o resgate pode ser parcial ou integrado.
Volkswagen	5% das compras na aquisição de produtos e serviços são convertidos em pontos, o resgate pode ser parcial ou integrado.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Ao analisar as tabelas de atributos das montadoras, observa-se que o acúmulo de pontos acontece por meio da aquisição de produtos e serviços. Para a montadora *Chevrolet*, o cliente acumula 4%. Na *Fiat*, *Mitsubishi* e *Volkswagen*, são 5%. O resgate pode ser parcial ou integral. A *Peugeot* trabalha com pontuação para cada aquisição de um zero km, sendo que o consumidor poderá acessar o *site* da Multiplus e fazer a conversão dos pontos acumulados.

**Programas de relacionamento e fidelização selecionados para o estudo sobre a utilização dos pontos e sua validade**

Os dados apresentados a seguir tiveram como objetivo identificar como as montadoras oferecem os serviços para que os clientes possam pontuar e validar o uso, ou seja, a conversão de pontos em produtos. Seguem, no quadro 9, os resultados predominantes.

**Quadro 9 - Programa de fidelização das montadoras – utilização e validade dos pontos**

<b>Utilização dos pontos e Validades - do Programa de Fidelização e Relacionamento</b>	
Chevrolet	Na aquisição de um zero km, quitação de consórcio, oficinas, peças originais, acessórios, serviços e descontos na anuidade do cartão, validade 3 anos.
Fiat	Desconto na aquisição de um zero km, validade 3 anos.
Peugeot	Na compra de um zero km, serviços ou aquisição de produto oferecidos pela Peugeot, validade prazo indeterminado.
Mitsubishi	Desconto em peças, serviços acessórios, revisões ou na aquisição de um zero km, validade 2 anos.
Volkswagen	Desconto em peças, serviços acessórios, revisões ou na aquisição de um zero km, validade 3 anos.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.



Ao analisar as tabelas de atributos das montadoras, verificou-se que a validade de pontos para a *Peugeot* é por tempo indeterminado. Para a *Chevrolet*, *Fiat* e *Volkswagen*, são três anos. Para a *Mitsubishi*, dois anos. Após a conversão dos pontos, os clientes poderão utilizá-los nos segmentos que as companhias oferecem, abrangendo diversas áreas.

## ANÁLISE DE DADOS SECUNDÁRIOS

Sabe-se que na atualidade os clientes estão ficando cada vez mais exigentes, pois eles têm um conhecimento mais detalhado sobre os produtos e serviços que estão expostos no mercado, principalmente no setor automobilístico. Segundo a Fenabreve (2015), quando um cliente adquire um veículo, ele quer mais do que um motor funcionando corretamente, e tantos outros componentes. Quer algo que possa suprir suas necessidades, satisfazer seus desejos e superar suas expectativas. Cabe às montadoras investir em um bom relacionamento a longo prazo para que isso aconteça.

A empresa que tem um bom relacionamento com os seus clientes diferencia-se da concorrência, e assim o cliente, independentemente do preço do produto que está adquirindo, da localização ou da qualidade, não deixará de comprá-lo devido ao bom relacionamento que possui com a organização e por ter com ela um vínculo de confiança.

Na entrevista realizada com o gestor da organização pesquisada, a informação que se obteve foi que ele considera ser fundamental a gestão de relacionamento com os clientes, pois por meio dela é possível obter um retrato do perfil, das necessidades e do grau de satisfação dos clientes, possibilitando, dessa forma, a oportunidade de a empresa evoluir em direção ao que os seus consumidores esperam.

Além do bom relacionamento, é necessário que as empresas busquem a fidelização e a retenção de clientes, sendo imprescindível oferecer algo a mais aos consumidores. Para Lima (2007), é preciso que sejam oferecidas vantagens, com a intenção de que o cliente possa sair com alguns benefícios que gostaria de ter, além de não ficar esperando.

De acordo com o gestor entrevistado, um programa de fidelidade seriam as vantagens reais aos clientes, a progressividade dos benefícios, mas desde que o programa cumpra os requisitos exigidos, fazendo com que os clientes permaneçam na organização.



Com os dados levantados na pesquisa sobre as montadoras que aplicam o programa de fidelização e relacionamento, chegou-se à conclusão de que elas consideram-no fundamental, uma vez que reterão seus clientes e criarão novos vínculos com outros, proporcionando uma lucratividade para si. Para Souza (2009), o programa de relacionamento envolve uma troca na qual a empresa oferece vantagens e benefícios a quem prefere os serviços e os produtos oferecidos – nesse caso, tanto a organização que oferece quanto o cliente que adquire saem ganhando.

No decorrer da pesquisa, foram levantadas várias informações necessárias para propor um modelo de programa de fidelização e relacionamento para a empresa em estudo, cuja proposta será apresentada na sequência.

## **PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE RELACIONAMENTO E FIDELIZAÇÃO**

Sugere-se à empresa em estudo que implante um programa de relacionamento e fidelização aos seus clientes para que eles possam acumular pontos e trocar por produtos e serviços oferecidos pela empresa ou acessando o *site* da Multiplus, que foi proposta como parceira da empresa. É importante destacar que a Multiplus, atualmente, é uma organização que abrange vários segmentos para que o programa fique mais atrativo ao consumidor.

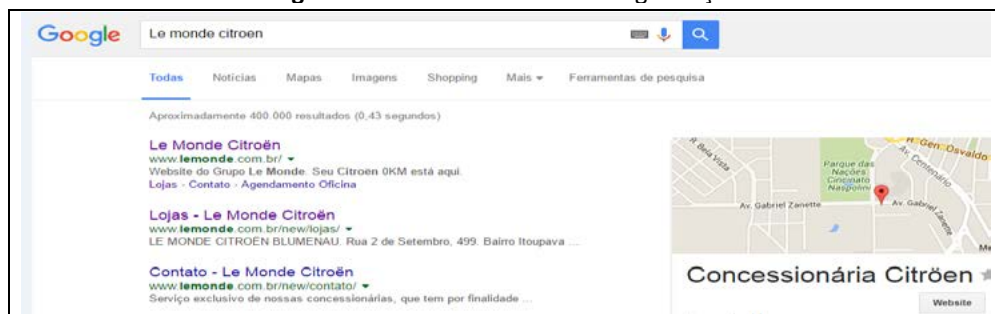
Sendo assim, para que os clientes da marca tenham acesso ao programa *Viva Lemonde*, é necessário acessar o próprio *site* da organização, que precisará fazer algumas atualizações, tais como: acesso ao cliente, cadastro, pontuação de cada serviço, acessórios, peças, entre outras, além do regulamento que tratará da garantia da viabilidade entre cliente e empresa.

### **Acesso ao *site* da empresa**

Nessa etapa do projeto, o cliente poderá acessar o *site* da empresa pelo *Google*, colocando o nome da organização, que aparecerá no primeiro *link* para melhor identificação. Esse tipo de acesso a empresa pesquisada já disponibiliza, conforme apresentado na figura 2 abaixo.



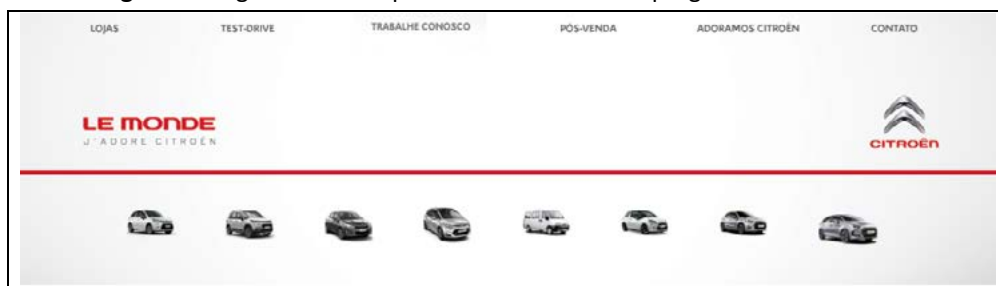
**Figura 2 - Acessando ao *site* da organização**



**Fonte:** Lemonde (2010). Disponível em: <<https://www.lemonde.com.br/>>.

Na figura 3 abaixo, a organização possui o seu próprio *site*. Nesse caso, propõe-se à empresa em estudo que crie uma nova aba, na qual o cliente possa acessar o programa de fidelização e acompanhar os serviços e produtos que pontuam quando utilizam os serviços da organização.

**Figura 3 - Sugestão de aba para o cliente acessar o programa Viva Lemonde**



**Fonte:** Lemonde (2010). Disponível em: <<https://www.lemonde.com.br/>>.

De acordo com a figura 4, o cliente poderá acessar o *site* com seu usuário e o CPF ou *e-mail* cadastrado. Caso tenha esquecido sua senha, poderá fazê-la novamente, recebendo a confirmação através do seu *e-mail*. O consumidor que ainda não se cadastrou poderá fazer o cadastro nesse ícone.

**Figura 4 - Acesso ao Programa Viva**

**Fonte:** Lemonde (2010). Disponível em: <<https://www.lemonde.com.br/>>.

Na figura 5, a Multiplus é apresentada como um programa de fidelidade que reúne diversas empresas como parceiras, permitindo acúmulos de pontos e o resgate de serviços e produtos nos mais diversos segmentos, fazendo com que as empresas tenham bom relacionamento com os seus clientes. Nesse sentido, foi sugerida à empresa uma parceria com a Multiplus, assim o cliente poderá aproveitar melhor a sua pontuação e a empresa os benefícios.

**Figura 5 - Acesso ao Programa Multiplus sugerido como parceiro**

**Fonte:** Multiplus (2016). Disponível em: <<https://www.pontosmultiplus.com.br/home/>>.

Portanto, o programa de relacionamento e fidelização funciona diretamente no *site* da própria organização, para qual foi sugerida a atualização de novas abas, bem como o acompanhamento e o resgate dos pontos pelos clientes.

## REGULAMENTO DO PROGRAMA DE RELACIONAMENTO E FIDELIZAÇÃO

Este tópico é de autoria dos autores deste capítulo e contém o regulamento que explica os procedimentos para a aquisição dos benefícios, dos descontos e



de informações sobre como ocorrerão as pontuações. Nesse caso, é preciso que o cliente esteja ciente das normas, pois deverá assinar junto com a gerência da empresa a aderência ao programa.

Subsequentemente, será apresentado o regulamento Viva Lemonde, no qual os consumidores da marca e ainda os que não são poderão estar assegurados das regras. Vale ressaltar que o programa dispõe da participação dos colaboradores que têm o carro da marca.

**Quadro 10 - Regulamento do Programa Viva Lemonde - Disposições Gerais**

<b>Programa Viva Lemonde Disposições Gerais</b>
O programa será administrado pelo próprio usuário;
A pontuação é válida somente para os serviços das próprias concessionárias e outros estabelecimentos;
Participantes pessoas físicas, jurídicas e colaboradores que possuem o veículo da marca;
Após a realização do cadastro o cliente passa acumular pontos;
<a href="https://www.pontosmultiplus.com.br/home/">https://www.pontosmultiplus.com.br/home/</a> ou <a href="http://www.lemonde.com.br/new/">http://www.lemonde.com.br/new/</a>

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

No quadro 10, apresentam-se as disposições gerais do Programa Viva Lemonde, que certificará aos clientes sobre o programa de relacionamento e fidelização que a empresa oferece e para o consumidor ter um melhor conhecimento sobre os procedimentos.

**Quadro 11 - Regulamento do Programa Viva Lemonde – cadastro dos participantes**

<b>Programa Viva Lemonde Cadastro dos Participantes</b>
O cadastro poderá ser feito através do site <a href="http://www.lemonde.com.br/new/">http://www.lemonde.com.br/new/</a> ou na loja física;
É necessário que o cadastro esteja corretamente preenchido;
Após fazer o cadastro o cliente poderá acessar sua conta do programa normalmente;
É fundamental o cadastro do e-mail corretamente;
Para participantes de pessoas jurídicas é importante apresentar toda documentação solicitada pela organização.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

No quadro 11, apresenta-se de que forma são feitos os cadastros dos clientes. Vale ressaltar que, no momento do cadastro, as informações devem estar corretas, uma vez que a empresa não se responsabiliza caso ele esteja incompleto, ficando a responsabilidade para o consumidor.



### Quadro 12 - Regulamento do Programa Viva Lemonde - Formas de Pontuação

Programa Viva Lemonde Formas de Pontuação
A pontuação será acumulada pelo participante através de compras e serviços feitos na loja física;
A consulta de pontuação poderá ser feita no site <a href="http://www.lemonde.com.br/new/">http://www.lemonde.com.br/new/</a> ou no site <a href="https://www.pontosmultiplus.com.br/home/">https://www.pontosmultiplus.com.br/home/</a> ;
O participante que não estiver com o cadastro atualizado ou incompleto não irá receber as pontuações até que regularize;
Os pontos acumulados não serão convertidos em dinheiro;
As notas fiscais estarão disponíveis no site <a href="http://www.lemonde.com.br/new/">http://www.lemonde.com.br/new/</a> ;

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

No quadro 12, apresenta-se de que forma os clientes poderão pontuar – se por meio de produtos e ou de serviços oferecidos pela empresa. A consulta poderá ocorrer através do *site* da organização, mas se o cadastro estiver incompleto o cliente não pontuará até que se regularize.

### Quadro 13 - Regulamento do Programa Viva Lemonde - Resgate e Validade

Programa Viva Lemonde Resgate e Validade
É de responsabilidade o participante informar um e-mail para que possa receber a confirmação de resgate;
Para resgatar a própria pontuação é só acessar ao site <a href="http://www.lemonde.com.br/new/">http://www.lemonde.com.br/new/</a> ou no site <a href="https://www.pontosmultiplus.com.br/home/">https://www.pontosmultiplus.com.br/home/</a> ;
Caso o participante esqueça de solicitar a pontuação, poderá apresentar a nota fiscal e solicitar a pontuação em até 10 dias.
Os pontos acumulados terão validades 36 meses;
Em caso de problemas, os participantes poderão apresentar-se até a loja ou acessar site do programa e tirar suas dúvidas.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

No quadro 13, apresenta-se a forma como o cliente poderá resgatar os seus pontos acumulados e o prazo a ser cumprido. Em caso de problemas, o participante poderá ir até a loja ou acessar o *site* do programa e esclarecer as dúvidas.

**Figura 6 - Recompensas e acúmulos de pontos**

Programa	Segmento	Acúmulo de pontos	Paridades dos Pontos	Validade dos pontos
	Revisão	5.000 pontos	1 pontos = 1,00 em desconto	36 meses
	Serviços	4.500 pontos	1 pontos = 1,00 em desconto	36 meses
	Veículos Novos	3.500 pontos	1 pontos = 1,00 em desconto	36 meses
	Veículos Seminovos	2.200 pontos	1 pontos = 1,00 em desconto	36 meses
	Seguro Protetor do automóvel	1.500 pontos	1 pontos = 1,00 em desconto	36 meses

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na figura 6, apresenta-se a recompensa, os acúmulos e a validade, sendo que a cada R\$1,00 gasto o cliente acumulará 1 ponto. Na coluna segmento são demonstrados os serviços que a empresa oferece e os acúmulos de pontos que o cliente deverá obter para trocar em descontos.

**Figura 7 - Conversão de acúmulos de pontos**

Programa	Resgate	Pontuação	Desconto em Reais \$	Coefficiente
	5.000 pontos	1 pontos = 1,00 em desconto	R\$ 100,00	2%
	4.500 pontos	1 pontos = 1,00 em desconto	R\$ 90,00	2%
	3.500 pontos	1 pontos = 1,00 em desconto	R\$ 70,00	2%
	2.200 pontos	1 pontos = 1,00 em desconto	R\$ 44,00	2%
	1.500 pontos	1 pontos = 1,00 em desconto	R\$ 30,00	2%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na figura 7, apresenta-se a conversão de acúmulos de pontos, por meio da qual o cliente poderá trocar pontos por desconto em um dos segmentos que a organização oferece. O cliente terá um cartão fornecido pela organização para que, no momento do resgate, possa escolher o produto e digitar um código. Vale ressaltar que a conversão e o resgate de pontos são feitos no *site* da Multiplus.


**Quadro 14 - Regulamento do Programa Viva Lemonde - Consumidor e Cancelamento**

<b>Programa Viva Lemonde do Consumidor e Cancelamento</b>
O participante no momento da adesão autoriza o grupo armazenar em seus bancos de dados às informações contidas do consumidor;
A empresa será responsável pelo sigilo de informações e pelo respeito à privacidade do consumidor;
É permitido ao participante que cancele sua participação ao programa Viva Lemonde;
O grupo e a Multiplus têm o direito de cancelar o cadastro do programa Viva Le Monde em casos de mau uso, falsificação ou de fraude sem aviso prévio ao cliente;
O participante no momento da adesão autoriza o grupo armazenar em seus bancos de dados às informações contidas do consumidor;

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

No quadro 14, apresenta-se o direito do consumidor ao cancelar a participação no Programa Viva Lemonde, sendo explicado como ocorrerá e quais são os seus direitos.

**Quadro 15 - Regulamento do Programa Viva Lemonde - Considerações Finais**

<b>Programa Viva Lemonde Considerações Finais</b>
Dúvidas, críticas e sugestões poderão ser registradas no próprio site:< <a href="http://www.lemonde.com.br/new/">&gt;</a> ;
O grupo responsável pelo programa não se responsabiliza por falha na notificação do cancelamento do programa causada, por erros de informação;
Caso o participante queira encerrar o programa, terá que assinar o termo de desistência e assim terá um prazo de 30 dias para resgatar a pontuação que havia acumulada no decorrer do programa;

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

No quadro 15, apresenta-se ao consumidor a resenha do Programa Viva Lemonde e suas sugestões para que a empresa possa fazer melhorias. Nela, a organização também deixa claro que não se responsabiliza pelo cancelamento do programa.

Por meio de pesquisa sobre programa de fidelização, pôde-se perceber que é um método que possui a finalidade de aproximar as organizações a seus clientes, sendo que fidelizará e buscará um bom relacionamento, como também atrairá novos clientes para a empresa em estudo. Nesse sentido, é um programa vantajoso, pois além de o cliente utilizar os serviços da organização, poderá trocar seus pontos na Multiplus (sugerida como parceria), a qual apresenta muitos benefícios aos consumidores.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou reconhecer quais benefícios um programa de relacionamento e fidelização traz para a organização. Apontou, por meio das pesquisas, que as empresas que praticam esse método têm mais chance de se destacar no mercado, bem como desenvolver a fidelidade e a lealdade do consumidor. Este, por sua vez, está em busca das facilidades para adquirir um novo produto e/ou serviço que possa ser vantajoso.

Desse modo, o projeto foi realizado em uma empresa familiar, que há mais de 30 anos atua no setor automobilístico, conforme já especificado. O estudo teve como objetivo conhecer a estrutura da organização e a base de clientes da empresa, compreender as características de um programa de relacionamento e as regras, como também os critérios para o desenvolvimento de um programa, identificar os concorrentes e propor à empresa em estudo um programa de relacionamento e fidelização.

Por meio dos dados, foi possível perceber o quanto as ferramentas de *marketing* podem auxiliar no desenvolvimento da organização e dos benefícios que trazem.

Para alcançar os objetivos apresentados neste capítulo, foram utilizadas três modalidades de pesquisa: documental, pesquisa bibliográfica e pesquisa qualitativa. A pesquisa documental foi essencial, pois por meio dela foi possível levantar dados em relação às empresas concorrentes e saber o que elas oferecem para os seus consumidores. A pesquisa bibliográfica sustentou com conceitos cada tópico apresentado na fundamentação teórica do estudo. A pesquisa qualitativa, realizada com o gestor, permitiu obter a opinião e a visão da gestão da empresa quanto ao tema deste estudo.

Por intermédio de todos os dados levantados, o presente estudo propôs um modelo de programa de fidelização e relacionamento de clientes em que sejam estabelecidas as regras e que o cliente tenha total conhecimento do programa. Será oferecido aos clientes um cartão de fidelidade, que não terá custo algum, com o qual, cada vez que o cliente adquirir um produto ou serviço, poderá pontuar. Para isso, será exigido o seu CPF para que possa ocorrer a pontuação. O consumidor poderá acompanhar cada pontuação no *site* da empresa, a qual possui parceria com a Multiplus.

O estudo deste projeto possibilitou um amplo conhecimento para os pesquisadores, os quais puderam rever cada conceito que se aplica a um programa de



fidelidade. Vale ressaltar que os objetivos específicos propostos foram todos alcançados. Para a empresa, o estudo foi fundamental, pois ela precisa dos consumidores para permanecer no mercado, assim como é imprescindível mantê-los satisfeitos com os produtos e serviços que estão sendo oferecidos, o que garante que a empresa se mantenha ativa no mercado por muitos anos.

## REFERÊNCIAS

CORRÊA, S. M. *Análise do perfil e das expectativas do consumidor em relação à performance de atendimento e relacionamento de uma operação de varejo criciumentense*. 2010. 117 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Secretariado Executivo) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010.

CRESCITELLI, E.; GUIMARÃES, C. T.; MILANI, G. F. Marketing de relacionamento aplicado ao varejo: uma proposta de programa de fidelização. *Revista de Administração da UNIMEP*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 17-37, jan./abr. 2006.

DIAS, A. T. B. B.; RODRIGUES, A.; WATANABE, M. *Pesquisa de mercado*. Criciúma: Unesc, 2015.

FEDERAÇÃO NACIONAL DA DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES - FENABRAVE. *A satisfação dos clientes de concessionárias de veículos*. Publicado em 27 de janeiro de 2015. Disponível em: <<http://fenabravesc.com.br/a-satisfacao-dos-clientes-de-concessionarias-de-veiculos/>>. Acesso em: 29 out. 2016.

FRITZEN, G. da S. *Importância do marketing de relacionamento para micro e pequenas empresas*. 2010. 45 f. Monografia (MBA em Comunicação e Estratégias de Marketing) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GONÇALVES, H. J. *Fidelização de clientes*. 2007. 61 f. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LE MONDE CITROEN *Concessionária Citroen*. Disponível em: <<https://www.lemonde.com.br/>> Acesso em 26 de out. de 2016.

LIMA, A. J. da S. *Marketing de relacionamento - fidelização de clientes: um estudo de caso na empresa Torteria Di Lorenza*. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração de Empresas) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2007.



LOPES, J. *O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas*. Recife: Universidade da UFPE, 2006.

MADRUGA, R. *Guia de implementação de marketing de relacionamento CRM: o que e como todas as empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encantar seus clientes*. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILIO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MONTEIRO, E. N. R. *Qualidade no atendimento ao cliente: um estudo de caso da Paracatu Autopeças Ltda.* – Paracatu/MG. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade TECSOMA, Paracatu, 2011.

MOUTELLA C. Fidelização de clientes como diferencial competitivo. *Portal do marketing: Tudo sobre marketing*. Publicada em 18 de abril de 2002. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Fidelizacao%20de%20clientes%20como%20diferencial%20competitivo.htm>>. Acesso em: 2 abr. 2016.

MULTIPLÚS *Pontos múltiplos, aqui seus pontos valem mais*. Disponível em: <<https://www.pontsmultiplus.com.br/home>> Acesso em: 29 de out. de 2016.

OLIVEIRA, J. F. de; SILVA, E. A. da. *Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios*. São Paulo: Saraiva 2002.

PERTENCE, J. N. *Marketing de relacionamento*. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) - Faculdade da Uniceub, Brasília, 2006.

PINHEIRO, J. M. dos S. *Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

SANTOS, W. G. dos. *O marketing de relacionamento para os formadores de opinião: análise e validação de um modelo teórico*. 2011. 186 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2011.

SAWADA, S. Y. *Anuário da indústria automobilística brasileira*. São Paulo: Anfavea, 2015.

SOUZA, A. A. de. *Satisfação, lealdade, fidelização e retenção de clientes*. Rio de Janeiro: UFF, 2009.

SEYBOLD, Patrícia B. *A revolução do cliente*. São Paulo: Makron, 2002.

TINOCO, M. A. C.; RIBEIRO, J. L. D. *Uma nova abordagem para a modelagem das relações entre os determinantes da satisfação dos clientes de serviço*. Porto Alegre: UFRGS, 2007.

VIEGAS, J. P. *Marketing de Relacionamento como ferramenta para satisfação e fidelização de clientes: um estudo em uma empresa de funilaria e pintura*. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) - Faculdade de Pará de Minas, Para de Minas, 2013.

VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. *Gestão de conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística*. *RAE Eletrônica*, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 1-18, jan./jun. 2004.



WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. *A máquina que mudou o mundo*: baseado no estudo do Massachusetts Institute of Technology sobre o futuro do automóvel. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.