



A gestão do relacionamento com o cliente na Sodicentro

Mestrado em Gestão

Kevin Cabete Figueiredo

Leiria, maio de 2021



A gestão do relacionamento com o cliente na Sodicentro

Mestrado em Gestão

Kevin Cabete Figueiredo

Estágio realizado sob a orientação do Professor Pedro Carreira e sob supervisão de Francisco Ribeiro

Leiria, maio de 2021

Originalidade e Direitos de Autor

O presente relatório de estágio é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado o Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Gestão, no ano letivo 2020/2021 da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Agradecimentos

Não podia de deixar de fazer um breve agradecimento à minha família e amigos, que sempre me apoiaram e deram força durante o meu percurso académico, o que me permitiu chegar onde estou.

Relativamente a este relatório de estágio, agradeço também ao meu orientador, o professor Pedro Carreira, pelas suas sugestões que permitiram elevar a qualidade deste relatório o máximo possível.

Resumo

O presente relatório insere-se no âmbito da unidade curricular de Estágio do Mestrado em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico de Leiria, cuja componente prática decorreu de 14 de setembro de 2020 a 12 de janeiro de 2021, com uma duração total de 640 horas, na empresa Sodicientro - Comércio de Veículos Lda., distribuidora e reparadora oficial dos automóveis Mercedes-Benz e Smart, novos e usados, sediada em Coimbra, e com filial em Leiria.

O objetivo deste relatório consiste fundamentalmente em pôr em prática os conceitos estudados nas unidades curriculares do mestrado nas áreas do marketing e da logística e operações para ajudar a Sodicientro Leiria a melhorar alguns dos seus processos logísticos e de relacionamento com o cliente, bem como aprender novos conceitos que resultam da aprendizagem prática e do contacto direto com a realidade de uma empresa com a dimensão da Sodicientro, permitindo assim uma contínua obtenção de formação nas áreas disciplinares supracitadas.

Para além de uma descrição detalhada de todas as atividades desenvolvidas durante o estágio, o relatório inclui uma caracterização da Sodicientro, uma revisão de literatura científica sobre os aspetos teóricos mais relevantes do tema da gestão do relacionamento com o cliente, uma análise ao setor automóvel, uma vez que foi neste setor que foi efetuado o estágio e, numa fase final, uma análise crítica e uma proposta de ações de melhoria aos processos de prestação de serviços da Sodicientro, nomeadamente em relação ao CRM da empresa, sustentadas quer na literatura científica analisada, como também na experiência adquirida ao longo do estágio.

Palavras-chave: “Gestão do relacionamento com o cliente”, “CRM”, “Marketing de relacionamento”, “Setor automóvel”, “Processos logísticos”

Abstract

The present report is part of the curricular unit Internship of the Master program in Management of School of Technology and Management of Polytechnic Institute of Leiria, whose practical component ran from September 14, 2020, to January 12, 2021, with a total duration of 640 hours, at the company *Sodicentro - Comércio de Veículos Lda.*, official distributor and repairer of new and used Mercedes-Benz and Smart cars, with headquarters in Coimbra and subsidiary in Leiria.

The objective of this report is to put into practice the concepts studied in the master's courses in the areas of marketing and of logistics and operations to help Sodicentro Leiria improve some of its logistic and customer relationship processes, as well as learn new concepts and methodologies that result from the practical context and direct contact with the reality of a company with the dimension of Sodicentro, thus allowing continuous training in marketing and logistics.

In addition to a detailed description of all activities developed during the internship, the report includes a characterization of Sodicentro, a scientific literature review on the most relevant theoretical aspects on customer relationship management, an analysis of the automobile industry, since it was the sector in which the internship was carried out and, in a final phase, a critical analysis and proposals for actions to improve Sodicentro's level of service and processes, namely with respect to the company's CRM, sustained both in the scientific literature analysed and in the experience obtained during the internship.

Keywords: “Customer relationship management”, “CRM”, “Relationship marketing”, “Automobile industry”, “Logistic processes”

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Lista de Figuras.....	ix
Lista de Tabelas.....	x
Lista de Siglas e Acrónimos	xi
1. INTRODUÇÃO	1
2. CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO.....	3
2.1. Evolução histórica	3
2.2. Estratégia e qualidade	4
2.3. Infraestruturas e serviços	5
2.4. Estrutura organizacional	9
3. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)	15
3.1. Conceito	15
3.2. Evolução	16
3.3. Tipos de CRM	17
3.4. Benefícios para as empresas	20
3.5. Implementação.....	22
3.6. O CRM e a informática.....	23
3.7. Influência da pandemia COVID-19 nas plataformas CRM	24

4.	O SETOR AUTOMÓVEL.....	26
4.1.	Evolução	26
4.2.	Tecnologias.....	27
4.3.	Mercado mundial	29
4.4.	Mercado português	32
4.5.	Posicionamento da Mercedes	36
4.6.	Importância do marketing no setor automóvel	38
4.7.	Importância do CRM no setor automóvel	39
4.8.	Impacto da pandemia COVID-19.....	40
4.9.	Perspetivas de evolução futura.....	41
5.	TAREFAS REALIZADAS DURANTE O ESTÁGIO.....	44
5.1.	Apoio logístico à secção de Preparações.....	44
5.2.	Apoio na organização de eventos	44
5.3.	Gestão da base de dados de clientes no CRM.....	45
6.	ANÁLISE CRÍTICA E PROPOSTA DE MELHORIAS.....	58
6.1.	Pontos fortes.....	58
6.2.	Pontos fracos e sugestões de melhoria	60
7.	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
	BIBLIOGRAFIA	68

Lista de Figuras

Figura 1 - Stand de vendas de veículos ligeiros de passageiros novos	6
Figura 2 - Stand de venda de veículos ligeiros de passageiros usados	7
Figura 3 - Edifício das oficinas e dos serviços administrativos e comerciais	8
Figura 4 - Organograma da Sodicentro Coimbra.....	10
Figura 5 - Organograma da Sodicentro Leiria	12
Figura 6 - Organograma do setor após-venda da Sodicentro Leiria	14
Figura 7 - Número de veículos produzidos globalmente e em países selecionados anualmente, em milhões (Fonte: The Geography of Transport Systems)	30
Figura 8 - Número de carros vendidos mundialmente entre 2010 e 2020 (Fonte: knoema)	31
Figura 9 - Evolução do stock mundial de carros elétricos entre 2013 e 2019 (Fonte: knoema)	32
Figura 10 - Veículos ligeiros matriculados por ano em Portugal entre 1969 e 2018 (Fonte: pordata)	33
Figura 11 - Vendas de veículos BEV em Portugal desde 2019 (Fonte: UVE)	35
Figura 12 - Vendas de veículos PHEV em Portugal desde 2019 (Fonte: UVE).....	36
Figura 13 - Janela inicial do programa de CRM da empresa.....	45
Figura 14 - Secção do programa onde se inseriam os consentimentos dos clientes	46
Figura 15 - Primeira página de um consentimento dado num CE de um veículo novo	47
Figura 16 - Segunda página de um consentimento dado num CE de um veículo novo	48
Figura 17 - Primeira página de um consentimento dado num CE de um veículo usado.....	49
Figura 18 - Segunda página de um consentimento dado num CE de um veículo usado.....	50
Figura 19 - Consentimento dado numa declaração de consentimento	51
Figura 20 - Secção do programa onde se colocam as informações principais dos clientes	52
Figura 21 - Secção do programa onde se colocam informações adicionais dos clientes	52
Figura 22 - Secção do programa onde se colocam informações para o ficheiro mestre dos clientes	53
Figura 23 - Secção do programa onde se colocam as informações principais das empresas	54
Figura 24 - Secção do programa onde se colocam informações adicionais das empresas.....	54
Figura 25 - Secção do programa onde se colocam as viaturas associadas às empresas	55
Figura 26 - Secção do programa onde se colocam informações das viaturas	56
Figura 27 - Secção do programa onde se pode verificar o histórico de manutenções do veículo.....	56

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Veículos rodoviários motorizados em circulação por tipo de combustível em Portugal entre 2010 e 2019 (Fonte: pordata)	34
Tabela 2 - Vendas globais da Mercedes por marcas e divisão em 2020 (Fonte: Car Sales Statistics)	37
Tabela 3 - Vendas globais da Mercedes-Benz e Smart em 2019 (Fonte: Car Sales Statistics)	38

Lista de Siglas e Acrónimos

BEV	Battery Electric Vehicle
CE	Certificado de Entrega
CRM	Customer Relationship Management
DC	Declaração de Consentimento
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
IA	Inteligência Artificial
I&D	Investigação e Desenvolvimento
PHEV	Plug-In Hybrid Electric Vehicle
PIB	Produto Interno Bruto
TI	Tecnologias de Informação
TIC	Tecnologias de Informação Computacional

1. INTRODUÇÃO

O presente relatório insere-se no âmbito da unidade curricular de Estágio do Mestrado em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico de Leiria, cuja componente prática decorreu de 14 de setembro de 2020 a 12 de janeiro de 2021, com uma duração total de 640 horas, na empresa Sodicientro - Comércio de Veículos Lda., distribuidora e reparadora oficial dos automóveis Mercedes-Benz e Smart, novos e usados, sediada em Coimbra, e com filial em Leiria.

O tema principal do relatório é a importância da gestão do relacionamento com o cliente para as empresas, e em particular para as empresas do setor automóvel. Face a um ambiente cada vez mais competitivo, em que as empresas procuram satisfazer as exigências dos seus clientes e oferecer produtos e serviços de melhor qualidade, os objetivos das mesmas têm forçosamente de passar por melhorar os seus processos e também por reduzir custos internos de forma a ganharem vantagens competitivas em relação à concorrência. Neste sentido, o marketing de relacionamento e, em particular, a gestão de relacionamento com o cliente (CRM), são temas essenciais na atualidade, pois são áreas que visam otimizar processos e reduzir custos, garantindo as respostas certas aos clientes certos no momento certo. As empresas, gerindo a relação com os seus clientes, ganham vantagens competitivas se conseguirem realizar as operações envolvidas nessa relação com menos recursos.

O objetivo do relatório consiste fundamentalmente em pôr em prática os conceitos estudados nas unidades curriculares do mestrado nas áreas do marketing e da logística e operações, sobretudo a nível da gestão do relacionamento com o cliente, para ajudar a Sodicientro Leiria a melhorar alguns dos seus processos logísticos e de relacionamento com o cliente, bem como aprender novos conceitos e metodologias que resultam da aprendizagem prática e do contacto direto com a realidade de uma empresa com a dimensão da Sodicientro, permitindo a obtenção de formação adicional nas áreas do marketing e da logística.

A estrutura do presente relatório é a que se segue. Em primeiro lugar, e após a presente Introdução, no segundo capítulo será efetuada a apresentação e caracterização da empresa de estágio, nomeadamente a sua evolução histórica, a sua estratégia e qualidade, as suas infraestruturas e serviços, e a sua estrutura organizacional. Tal permitirá compreender como

é constituída a empresa e qual o seu posicionamento estratégico no mercado, face à envolvente exterior.

No terceiro capítulo, será feito um enquadramento teórico, ligando os temas associados aos objetivos do estágio à respetiva literatura científica, que permitirá entender o porquê da importância da gestão do relacionamento com o cliente para as empresas. Poder-se-á constatar então o conceito de CRM, a sua evolução, os vários tipos de CRM existentes, os benefícios para as empresas, a sua implementação, o CRM e a sua ligação com a informática e, finalmente, o impacto da pandemia COVID-19 no CRM.

De seguida, no quarto capítulo, será efetuada uma análise ao setor automóvel, uma vez que foi neste setor que se realizou o estágio, incluindo evidências que atestam a importância dos conceitos de marketing e de CRM para o setor. Em concreto, discutir-se-á a sua dimensão, as tecnologias e a evolução do setor, o mercado português, o posicionamento da Mercedes, a importância do marketing e do CRM no setor, o impacto da COVID-19 e as perspetivas de evolução futura.

No quinto capítulo, é realizada uma descrição das principais atividades/tarefas que fizeram parte do quotidiano do estagiário, com ênfase para as tarefas de gestão da base de dados de clientes no CRM.

No sexto capítulo, será feita uma análise crítica aos processos e operações da Sodicentro, e à sua gestão de relacionamento com o cliente e utilização do CRM, em jeito de análise SWOT, culminando com a proposta de ações de melhoria para o desempenho da empresa a este nível. Em concreto, serão referidos não só os pontos fortes da empresa a nível do CRM e dos processos logísticos, como também os pontos fracos, aos quais se dirigem as ações de melhoria propostas.

Por fim, no sétimo e último capítulo, tecer-se-ão as principais conclusões e considerações finais sobre o relatório, sobre o estágio e sobre o mestrado em geral.

2. CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

Neste capítulo, é caracterizada a Sodicentro, enquanto entidade acolhedora do estágio. São apresentadas a evolução histórica da empresa, a sua política estratégica e de qualidade, as suas infraestruturas e serviços, e a sua estrutura organizacional.

2.1. Evolução histórica

A Sodicentro - Comércio de Veículos Lda. é uma sociedade por quotas com sede na Rua Dr. Manuel Almeida e Sousa, em Coimbra. É uma empresa do Grupo Auto-Industrial, distribuidora e reparadora oficial dos automóveis Mercedes-Benz e smart, novos e usados, em Coimbra e Leiria. É também associada da Mercentro S.A., empresa também pertencente ao Grupo Auto-Industrial, distribuidora e reparadora oficial dos automóveis Mercedes-Benz e smart em Aveiro.

A Sodicentro foi fundada em 1993, tendo sido adquirida pelo Grupo Auto-Industrial em março de 2004. Dispõe atualmente de cerca de 145 funcionários, repartidos por Coimbra e Leiria, e, anualmente, são vendidas cerca de 1600 viaturas, correspondente a uma faturação global próxima dos 65 milhões de euros.

A excelência e qualidade superior dos automóveis e do serviço após-venda Mercedes-Benz, conjugadas com a qualidade reconhecida dos profissionais e dos meios técnicos da Sodicentro, são a base de sucesso desta empresa junto dos seus clientes.

Já o Grupo Auto-Industrial, fundado em 1920 e pioneiro no setor automóvel em Portugal, é atualmente um importante grupo empresarial, com uma faturação anual que rondou, em 2019, os 284.3 milhões de euros. Representa algumas das mais conceituadas marcas do mundo, como a Abarth, Alfa Romeo, Dacia, Fiat, Fiat Professional, Ford, Fuso, Isuzu, Jeep, Mercedes-Benz, Mitsubishi, Opel, Renault e smart. Ao longo dos seus 100 anos de atividade, além do ramo automóvel, o Grupo Auto-Industrial alargou a sua atividade ao setor agrícola, marítimo e industrial.

Nos setores marítimo e industrial, dedica-se à importação e distribuição de motores diesel marítimos, industriais e agrícolas, e de embarcações ligeiras novas e usadas, sendo, por

exemplo, importador para Portugal da marca Perkins desde 1939. No global, nesta área de negócio, o Grupo representa 14 marcas provenientes de 4 países.

Na área da agricultura, o Grupo Auto-Industrial dedica-se à importação e distribuição de máquinas e equipamentos agrícolas (tratores, ceifeiras, enfardadeiras, alfaías e semeadores, entre outros), sendo representante de diversas marcas, entre as quais Bogballe, Fendt, iD-David, Joskin, Kubota, Kuhn, Kverneland, Landini, McCormick, McHale e Stara. Esta área de negócio teve início no seio do Grupo nos anos 60 do século XX. Atualmente, o Grupo importa, em exclusivo, de 11 países de diferentes continentes, 4 marcas de tratores e 7 marcas de equipamentos agrícolas.

2.2. Estratégia e qualidade

A Sodicientro comercializa viaturas novas ligeiras e comerciais da marca Mercedes-Benz e smart. É assegurada assistência técnica às viaturas das marcas em referência, com intervenção a nível da manutenção e da reparação. Para além disso, através de um departamento interno próprio, a Sodicientro comercializa peças e acessórios originais para as viaturas e oferece uma vasta gama de serviços complementares como financiamentos, seguros, contratos de serviço, entre outros.

As políticas estratégicas e de qualidade são consubstanciadas pela empresa através da melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade, onde os fornecedores são parceiros no negócio e os colaboradores a força motriz do desenvolvimento e satisfação dos clientes. A empresa aposta nos equipamentos e na formação para proporcionar a satisfação, a segurança e os meios que os colaboradores necessitam para atingir os objetivos.

Missão

A Sodicientro assume como missão potenciar a excelência da imagem da marca que representa, em todos os serviços prestados, cumprir os requisitos legais aplicáveis à sua atividade, e honrar os princípios do Grupo ao qual pertence, contribuindo para a sua solidez e idoneidade. É ainda missão da Sodicientro proporcionar aos clientes bem-estar e confiança.

Visão

A Sodicientro pretende, cada vez mais, ser reconhecida como um concessionário de referência da marca Mercedes-Benz e como modelo de organização e gestão no seio do Grupo Auto-Industrial, não perdendo de vista a missão a que se propõe e as competências a

ela inerentes. Tais competências envolvem não só a capacidade da Sodicentro enquanto Organização, mas também as capacidades, valores e mais-valias individuais de cada colaborador.

Valores

A cultura preconizada pela Sodicentro assenta nos seguintes princípios de conduta que a Sodicentro divulga, implementa e pratica:

Competência: profissionais formados e atualizados, capazes de dar resposta a qualquer situação;

Eficiência: aproveitamento de todos os recursos materiais e humanos, fazendo bem à primeira e ao menor custo;

Partilha: partilha dos objetivos, da informação, dos resultados e dos sucessos da empresa – toda a organização sabe onde se encontra e como e para onde deve ir;

Atitude: atitude de respeito pelos colaboradores, pela sua motivação e pelo trabalho em equipa; atitude de responsabilidade perante o cliente garantindo a sua plena satisfação; atitude de confiança no Grupo ao qual pertence e na marca que representa; atitude de consciência que os resultados da atividade serão a garantia do futuro.

2.3. Infraestruturas e serviços

A Sodicentro Leiria é composta por 3 edifícios principais: o stand de veículos ligeiros de passageiros novos, o stand de veículos ligeiros de passageiros usados, e o edifício das oficinas e serviços administrativos. Para além destes 3 edifícios principais, existe uma pequena edificação no parque dos veículos comerciais ligeiros. Apesar de não haver um edifício exclusivo para tal, a Sodicentro Leiria dispõe ainda, para venda, de veículos comerciais pesados novos.

No stand de vendas de veículos ligeiros de passageiros novos, visível na Figura 1, realiza-se a mostra de viaturas mercedes-benz e smart novas dos mais variados modelos. No edifício respetivo, trabalham os vendedores, que mostram as viaturas e explicam as condições de venda aos potenciais clientes. Na compra de veículos novos, não se vendem apenas os veículos em exposição no stand. O cliente tem também a possibilidade de encomendar uma

viatura de um modelo que não exista em stock na Sodicientro, ou de personalizar uma viatura ao seu gosto, sendo esta posteriormente encomendada à fábrica.



Figura 1 - Stand de vendas de veículos ligeiros de passageiros novos

No stand de vendas de veículos usados, faz-se a mostra de veículos usados certificados, tal como se observa na Figura 2. A designação “certificados” significa que os veículos usados em venda no stand são certificados pela Mercedes como estando em perfeitas condições de utilização, e em condições genuínas, como por exemplo relativamente à quilometragem. Naturalmente, no edifício deste stand também são sobretudo os vendedores que operam, na mostra das viaturas aos clientes e explicação das condições de venda. No entanto, ao contrário do que acontece na venda de viaturas novas, no caso dos veículos usados apenas se vendem as viaturas em stock na Sodicientro Leiria.



Figura 2 - Stand de venda de veículos ligeiros de passageiros usados

Relativamente às condições de venda das viaturas, tanto nas novas como nas usadas, há a possibilidade da venda se processar a pronto pagamento ou de se processar com recurso a soluções de financiamento, nomeadamente empréstimo, *leasing* ou *renting*, junto do serviço de financiamento da Mercedes. Há obrigatoriedade da marca em aceitar as retomas dos clientes, em permitir que os clientes marquem e realizem *test-drives* das viaturas em que estão interessados, e em oferecer garantia, que nas viaturas usadas é de dois anos. Para além disso, aquando da aquisição das viaturas, os clientes têm ainda direito a uma explicação detalhada acerca das tecnologias presentes na viatura.

No que toca ao edifício da administração e oficinas (Figura 3), este divide-se entre a secção administrativa, que trata da componente comercial e de gestão da empresa, e onde se encontram os departamentos de marketing digital, contabilidade e logística, entre outros ligados a funções de gestão, e a secção de oficinas, que, por sua vez, também se encontra subdividida em várias subsecções, oferecendo vários serviços.



Figura 3 - Edifício das oficinas e dos serviços administrativos e comerciais

Detalhando a secção de oficinas, ela divide-se em quatro subsecções: veículos ligeiros de passageiros, veículos comerciais ligeiros, veículos comerciais pesados, e peças. A subsecção de veículos ligeiros de passageiros inclui os serviços rápidos, que trata de serviços mais simples, como as manutenções periódicas das viaturas, troca de pneus e outras reparações rápidas, os serviços de diagnóstico, onde se diagnosticam as anomalias nas viaturas de forma a serem posteriormente reparadas, os serviços de reparações morosas, onde se reparam as viaturas que necessitam de reparações mais complexas, frequentemente ao nível do motor, e os serviços de colisão, onde se encontram as equipas de chapa e pintura, e na qual se reparam essencialmente viaturas danificadas em sinistros automóveis, o que exige um elevado relacionamento com seguradoras e respetivos peritos.

Em relação às subsecções de comerciais ligeiros e de comerciais pesados, em cada uma delas o serviço de oficina está estruturado em serviços rápidos, serviços de diagnóstico e serviços de reparações complexas.

Por fim, a subsecção de peças dedica-se à comercialização de peças, tanto para clientes externos, como internamente para os mecânicos da oficina.

Todos estes setores, à exceção dos comerciais ligeiros, têm a sua respetiva receção, existindo a receção principal, onde se recebem os clientes de veículos ligeiros de passageiros, a receção das peças, e a receção dos veículos comerciais pesados.

2.4. Estrutura organizacional

Expondo agora a estrutura organizacional da Sodicentro, esta divide-se, primeiramente, entre as filiais de Leiria e de Coimbra, ambas com subestruturas muito semelhantes, tal como se pode verificar nas Figuras 4 e 5, onde se exibem os respetivos organogramas. Por sua vez, na Figura 6 exhibe-se o organograma específico da secção do serviço após venda da Sodicentro de Leiria, atendendo a que foi essencialmente nesse serviço que foi realizada a grande maioria das tarefas de estágio.

Organograma da Sodicentro Coimbra

A estrutura organizacional da Sodicentro Coimbra, como se pode observar na Figura 4, é liderada pelo gerente Nuno Neto e assenta numa lógica de departamentalização por funções, sendo composta por 3 departamentos principais: o administrativo, o após-venda e o comercial.

Dentro do departamento administrativo, estão as áreas/pessoas mais ligadas à gestão da empresa, como o departamento financeiro, chefiado pela Elisabete Rodrigues, a Ana Costa, que é responsável pelo marketing da empresa, a Joana Freixo, que é responsável pela gestão das reclamações dos clientes, tanto a respeito do serviço de vendas como do serviço de oficina, pelo CSI e pelas formações aos colaboradores e, por fim, a Maísa Santo, que é a responsável pelo CRM da empresa.

O departamento do após-venda é chefiado pelo diretor Luís Leitão. É neste departamento que se encontram todas as áreas técnicas, ligadas à manutenção das viaturas dos clientes, o que inclui as oficinas: oficina de veículos ligeiros; oficina de veículos comerciais; e oficina de colisão e pintura. Além das oficinas, neste departamento também se encontra a secção de peças, com os respetivos balcões interior e exterior, receção e zona de preparação de viaturas.

Por fim, há o departamento comercial, que trata das vendas das viaturas da empresa. Em Coimbra, há 3 subdepartamentos dentro deste: o departamento da venda de viaturas novas, chefiado pelo colaborador Rui Freire, o departamento de venda de veículos usados, chefiado pelo colaborador Francisco Cordeiro, e o departamento de venda de veículos comerciais, chefiado pelo colaborador António Marques.

Apesar de ter os diversos departamentos bem definidos, esta estrutura organizacional é vantajosa pela sua grande flexibilidade, em que se facilita a interação entre departamentos,

principalmente entre o departamento administrativo e os restantes, mas também entre os departamentos de após-venda e comercial, como é exemplo a preparação de viaturas, contribuindo para uma melhor gestão e organização das operações da empresa.

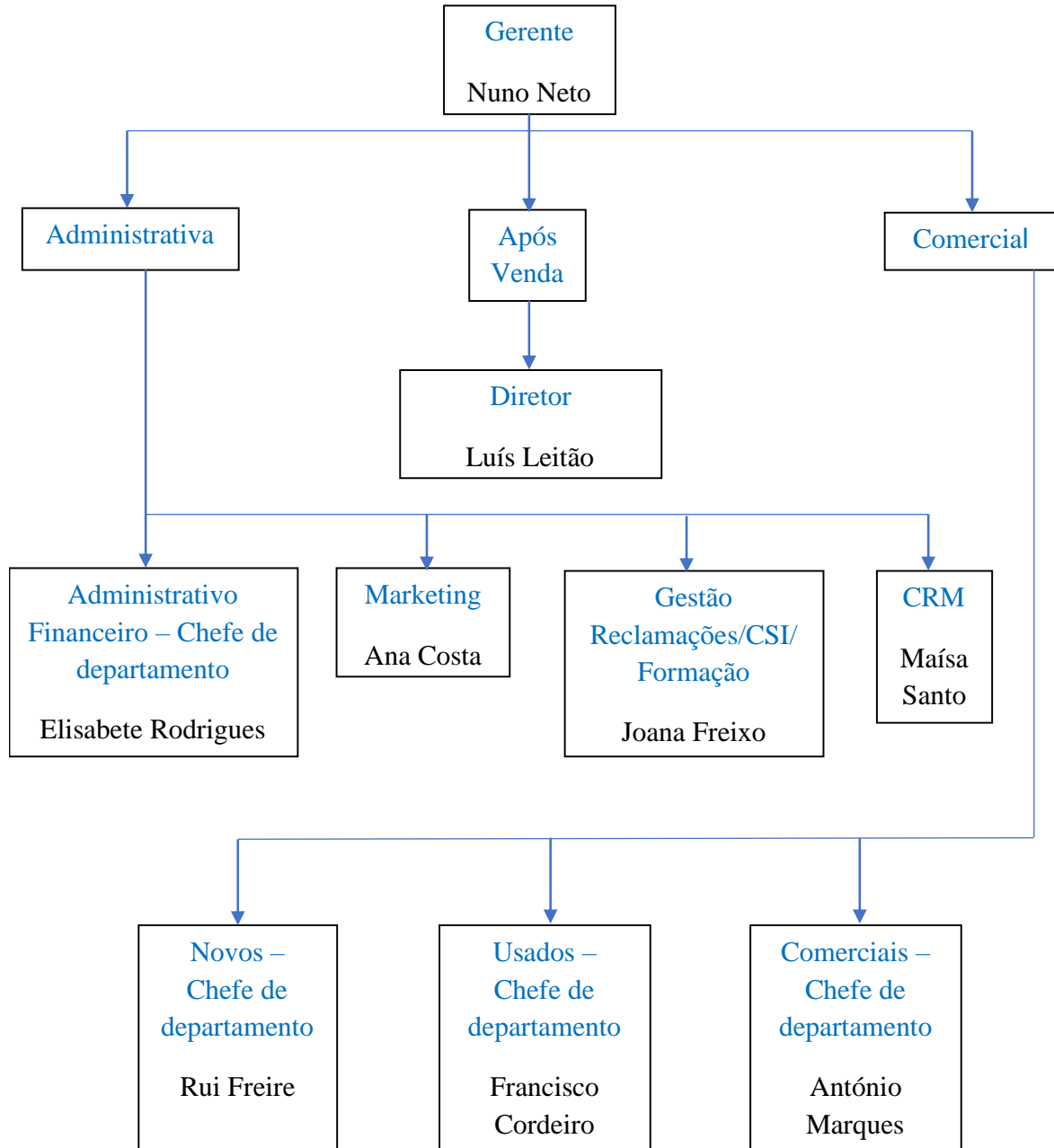


Figura 4 - Organograma da Sodicentro Coimbra

Organograma da Sodicentro Leiria

A estrutura organizacional da Sodicentro Leiria (Figura 5) é em tudo idêntica à da Sodicentro Coimbra, uma vez que se tratam de filiais da mesma empresa. A filial de Leiria tem apenas

mais um subdepartamento comercial, que é o departamento de venda de veículos pesados. As funções das chefes dos departamentos de marketing, de CRM, e de gestão de reclamações, CI e formações, respetivamente Ana Costa, Maísa Santo, e Joana Freixo, são repartidas por Leiria e Coimbra.

A Sodicentro Leiria é liderada pelo gerente Rui Freire e divide-se nos mesmos departamentos principais que a Sodicentro Coimbra, sendo que no departamento administrativo, Paula Gonçalves chefia o departamento financeiro e os restantes, tal como referido no parágrafo anterior, são chefiados pelas mesmas pessoas em Leiria e em Coimbra.

O departamento após-venda da Sodicentro Leiria é chefiado pelo diretor Francisco Ribeiro e é aqui, tal como em Coimbra, onde estão as áreas mais técnicas, isto é, as oficinas que prestam os serviços de após-venda a todas as viaturas, a receção e a secção das peças. A principal diferença entre as duas filiais é o facto de em Leiria haver ainda a oficina dos veículos pesados, oficina essa que tem a sua própria receção. Acrescente-se que foi neste departamento, após-venda, que incidiram as tarefas do estágio a nível de preparações de viaturas e de gestão do CRM., embora no caso do CRM a responsabilidade seja partilhada com os restantes departamentos.

No departamento comercial, há então o departamento de venda de veículos pesados, que é chefiado pelo Pedro Rodrigues, sendo que, nos restantes, Gonçalo Oliveira chefia o departamento de venda de veículos novos, Francisco Cordeiro o departamento de venda de veículos usados, e António Marques o departamento de venda de veículos comerciais.

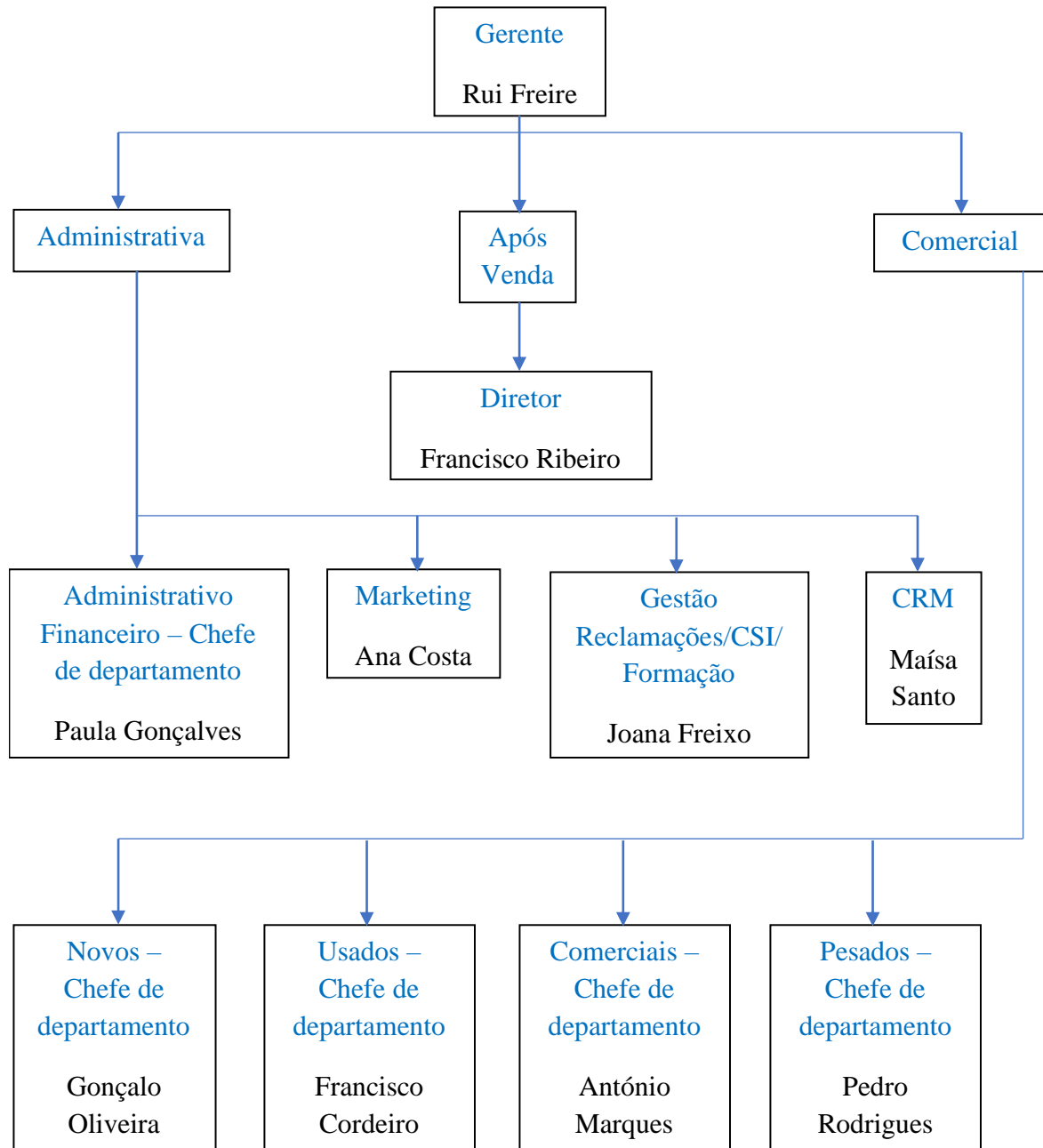


Figura 5 - Organograma da Sodicentro Leiria

Organograma do departamento Após-Venda da Sodicentro Leiria

É importante destacar a organização do departamento após-venda da Sodicentro Leiria, uma vez que foi onde se cumpriram a grande maioria das tarefas de estágio.

A estrutura organizacional do departamento após-venda da Sodicentro Leiria (Figura 6) é bastante simples, uma vez que o respetivo diretor lidera todas as secções do departamento.

Existem nove secções principais, onde se destacam as quatro oficinas do serviço. Marco Antunes chefia a oficina da colisão, que se ocupa dos veículos acidentados que dão entrada na empresa, ou de qualquer veículo que necessite de cuidados a nível exterior. Importa referir que a oficina da colisão presta os seus serviços a todos os veículos, ligeiros, comerciais ou pesados. Pedro Cipriano chefia a oficina dos veículos ligeiros, oficina essa que engloba a secção do diagnóstico automóvel, que serve para descobrir o que está errado com os veículos para proceder à sua reparação, a secção das reparações demoradas que, tal como o nome indica, trata de reparações mais complexas e morosas, e a secção dos serviços rápidos, que trata das revisões às viaturas e outras reparações mais simples. Rafael França chefia a oficina dos comerciais, que se ocupa do diagnóstico e reparações, demoradas e rápidas, dos veículos comerciais. No que toca à oficina dos pesados, esta é chefiada por Luís Morgado e ocupa-se, tal como a oficina dos comerciais, do diagnóstico e de todo o tipo de reparações dos veículos pesados.

Nos restantes departamentos, António Semião chefia a secção de peças, que trata da venda de peças para os clientes externos (clientes da empresa) e para os clientes internos (mecânicos das oficinas), embora neste último caso não se tratem propriamente de vendas. Sérgio Fernandes é responsável por todo o tipo de garantias, quer das garantias das viaturas aquando da sua venda e das peças que são colocadas nas viaturas aquando da reparação, quer das garantias das próprias reparações. A receção divide-se por três receções principais: a receção da oficina dos ligeiros, dos pesados e da secção das peças. No entanto, há ainda rececionistas responsáveis pela receção de diferentes áreas que não têm receção própria, como é o caso do Rafael França, que trata da receção dos clientes com veículos comerciais, e a Célia Rodrigues, que trata da receção dos clientes de colisão. Nas restantes, Diogo Réquio é responsável pela receção da oficina dos pesados, Carlos Wilson é responsável pela receção do balcão das peças, e Verónica Jaulino, Cristina Domingues e Nuno Carreira são responsáveis pela receção das oficinas.

Por fim, as duas secções onde decorreu a grande maioria das tarefas do estágio, as secções de Preparações e de CRM. As preparações estão sob a responsabilidade de João Rosa, que trata das preparações das viaturas para a entrega aos clientes, enquanto a já apresentada Máisa Santo é responsável pelo CRM da empresa, sobretudo pela gestão das informações dos clientes.

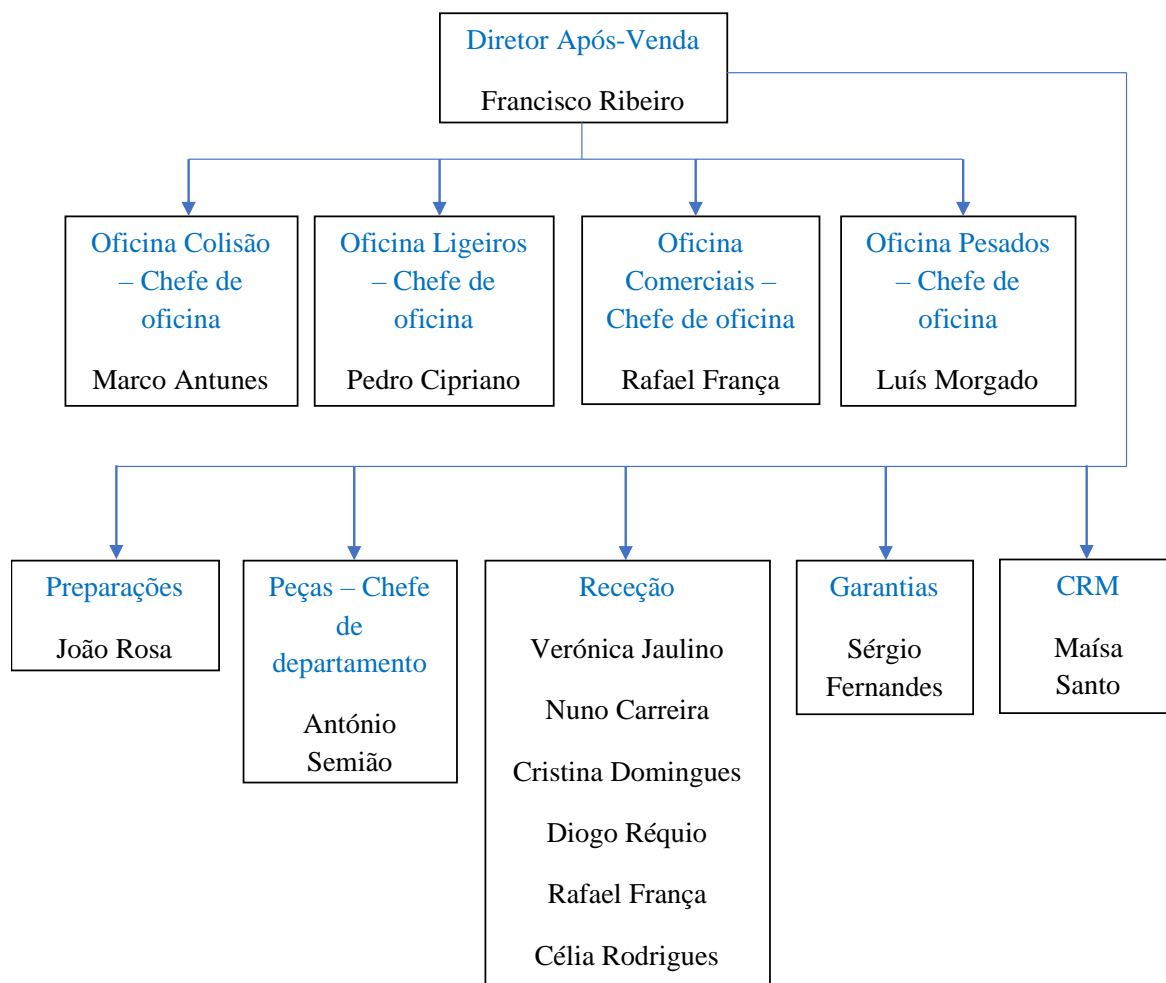


Figura 6 - Organograma do setor após-venda da Sodicentro Leiria

3. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

Neste capítulo, explora-se a teoria associada ao *Customer Relationship Management (CRM)*, tanto a nível do conceito em si como do respetivo software. Antes de mais, ao contrário do que se possa pensar inicialmente, o CRM não é apenas um software informático que se implementa na empresa, mas sim uma estratégia de marketing muito abrangente que tem como objetivo principal a fidelização e satisfação dos clientes. Depois de definido o conceito de CRM e de apresentada a respetiva evolução, são identificados os diferentes tipos de sistemas de CRM, bem como os principais benefícios para as empresas resultantes da sua adoção. Por fim, exploram-se as questões da implementação e dos erros mais comuns cometidos nesse processo, da articulação com as tecnologias de informação, e do impacto no CRM da atual pandemia COVID-19.

3.1. Conceito

O CRM, ou, em português, gestão de relacionamento com o cliente, significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Para alguns, CRM é o termo usado para descrever um conjunto de aplicações informáticas que automatizam os processos voltados para o cliente em marketing, vendas e serviços. Para outros, trata-se de um desejo organizacional de se concentrar mais no cliente. Outros ainda, associam o CRM à captura, análise e exploração de dados relacionados ao cliente (Iriana & Buttle, 2006).

O CRM deve então ser visto como um conceito de negócio amplo, não sendo apenas a tecnologia de software direcionada para resolver os desafios contínuos da organização, mas sim, e sobretudo, uma filosofia de gestão orientada para o cliente e voltada para a melhoria do desempenho empresarial por meio do aumento da satisfação e fidelização do cliente. Existem inúmeras evidências nas empresas, bem como documentadas em publicações científicas, de que o conceito de negócios de CRM pode ajudar uma empresa a obter um desempenho aprimorado em diferentes setores da indústria (Hrnjic, 2016).

Concretizando a definição de CRM, é possível encontrar na literatura várias definições, propostas por diferentes autores. Num estudo em que é efetuada uma revisão da literatura sobre CRM, Sota et al., (2018) encontram três definições principais de gestão do relacionamento com o cliente. Na primeira, o CRM é definido como “uma estratégia e

processo abrangente de aquisição, retenção e parceria com clientes seletivos para obter um valor criativo superior para a empresa e para os clientes. Envolve a integração das funções de marketing, vendas, atendimento ao cliente e cadeia de suplementos da organização para alcançar maior eficiência e eficácia na entrega de valor ao cliente”. Na segunda, o CRM é definido como o “uso estratégico de informações, processos, tecnologias e pessoas para gerir o relacionamento do cliente com a sua empresa (marketing, vendas, serviços e suporte) em todo o ciclo de vida do cliente”. Por fim, na terceira definição, o CRM é “uma abordagem empresarial para compreender e influenciar o comportamento do cliente por meio de comunicações significativas a fim de melhorar a aquisição, retenção, fidelidade e lucratividade do cliente”.

Geralmente, o CRM é baseado em recursos capazes de fornecer análises em tempo real, tanto quantitativas quanto qualitativas, ao invés dos relatórios-padrão emitidos pelas aplicações concorrentes. Um relatório analítico emitido pelo CRM conta com dados consistentes de clientes, analisados em profundidade, sendo que os resultados obtidos podem ser facilmente comparados e/ou completados com informações anteriores, mantendo a equipa executiva de uma empresa correta e permanentemente informada sobre o desempenho da organização. Os relatórios mais frequentes emitidos por meio do CRM estão relacionados com a classificação do cliente (incluindo detalhes demográficos), a sua perspetiva crítica ou lucro do serviço/produto. Em suma, o CRM é capaz de oferecer informações estratégicas para um melhor planeamento de recursos. Consequentemente, a empresa torna-se mais ciente e confiante da estratégia a ser implementada, bem como da possibilidade de reavaliar ou reestruturar os parâmetros insatisfatórios (Toma, 2011).

3.2. Evolução

O CRM é baseado nos princípios do marketing de relacionamento, que é considerado uma das principais áreas de desenvolvimento do marketing moderno e que tem gerado grande interesse de pesquisa. Um artigo de 1983 lançou o termo marketing de relacionamento pela primeira vez, definindo-o como o processo de atrair, manter e aprimorar os relacionamentos com os clientes. Na década de 1990, o marketing de relacionamento era já um tópico de grande interesse para estudiosos e profissionais de marketing (Payne & Frow, 2006).

Com as suas raízes no marketing de relacionamento, o CRM é então uma disciplina de gestão relativamente nova. Na comunidade académica, os dois termos, marketing de

relacionamento e CRM, são frequentemente usados de forma intercambiável. O CRM é o resultado da evolução e integração contínua de ideias de marketing e dados, tecnologias e abordagens organizacionais recém-disponíveis (Payne & Frow, 2006).

Estando os consumidores cada vez mais bem informados e educados, torna-se imperativo para aqueles que os servem, as empresas, uma mudança na abordagem tradicional ao marketing. Isso tem implicado uma mudança radical do CRM geral do passado para um envolvimento mais colaborativo por meio de ferramentas operacionais aprimoradas e adequadas para o profissional de marketing do século XXI (Makasi & Saruchera, 2014).

Com o passar do tempo, o CRM foi sendo tendencialmente implementado para estratégias promocionais online, acompanhando a crescente popularização das campanhas de marketing online a partir de 2010. Este processo levou à criação de uma tipologia de CRM denominada de CRM Social, a fim de refletir a nova oportunidade que surgiu na gestão de relacionamento com o cliente. Na prática, o CRM associado às atividades online fortalece o relacionamento das empresas com os seus clientes, reduz os custos associados a um determinado negócio e cria a oportunidade de uma nova fragmentação de públicos. Atualmente, o CRM é suportado pela crescente utilização da Web 2.0, permitindo às empresas criar estratégias de melhorias internas e externas, relacionadas com os seus colaboradores, produtos ou interação com os clientes. O CRM passou a ser um fluxo de informações, facilitando a comunicação das empresas com os seus milhões de potenciais clientes (Toma, 2011).

3.3. Tipos de CRM

Dada a diversidade de definições e descrições, não foi surpresa que tenham aparecido várias tentativas de produzir categorias que reconhecem diferentes formas de CRM. Na literatura, podem ser identificadas quatro formas principais de CRM: CRM Operacional, CRM Colaborativo, CRM Analítico e CRM Estratégico (Iriana & Buttle, 2006).

CRM Operacional

O CRM Operacional compreende “os processos e tecnologias de negócios que podem ajudar a melhorar a eficiência e a precisão das operações diárias de contacto com o cliente”, incluindo vendas, marketing e automação de serviços (Iriana & Buttle, 2006).

A nível de tecnologia, e de acordo com Tanner et al., (2005), o CRM Operacional envolve a automatização desses aspetos de negócio voltados para o cliente, com ênfase em:

automatização de marketing (gestão de campanha, marketing baseado em eventos e gestão promocional, etc.); automatização de vendas (gestão de leads, gestão de oportunidades, gestão de contactos com o cliente e previsão de vendas); e automatização de serviços (gestão de *call-center* de entrada de clientes, encaminhamento e priorização de chamadas de serviço, tratamento de reclamações de clientes e sistemas de auto atendimento de clientes).

Estas questões operacionais gerais e tecnológicas de CRM tornam-se cada vez mais importantes, no sentido em que as empresas estão a mudar de modelos de interação e acesso relativamente simples ao cliente, como a venda direta por exemplo, para estratégias multicanais complexas que permitem aos clientes determinar se, quando, onde, e como, preferem interagir com a empresa. À medida que a complexidade da interação com o cliente aumenta, os sistemas operacionais de CRM tornam-se mais críticos (Tanner et al., 2005).

CRM Colaborativo

O CRM Colaborativo compreende “os componentes e processos que permitem a uma empresa interagir e colaborar com os seus clientes”, o que inclui tecnologias de voz, lojas na web, e-mail, conferência e interações *face-to-face* (Iriana & Buttle, 2006).

O CRM colaborativo é um software que permite o acesso em tempo real às informações sobre uma empresa, sobre os seus fornecedores, sobre o seu desenvolvimento, e/ou sobre outras informações oferecidas a terceiros interessados em contratar os seus produtos ou serviços (Saura et al., 2019).

Existe, no entanto, o perigo de que o CRM Colaborativo se torne associado exclusivamente à tecnologia envolvida na gestão de captura, armazenamento e análise de informações do cliente para fornecer o conhecimento necessário para que a proposta do vendedor reflita os seus requisitos individuais (Cuthbertson & Messenger, 2008).

Portanto, o CRM Colaborativo de sucesso não assenta exclusivamente numa interação tecnológica entre os sistemas de tecnologias de informação (TI) departamentais de duas organizações, mas sim no resultado de uma complexa interação humana baseada no nível de confiança que existe entre um vendedor e um fabricante, suportada por sistemas de TI e centrada na criação de uma vantagem competitiva combinada para o cliente (Cuthbertson & Messenger, 2008).

CRM Analítico

O CRM Analítico “fornece análise de dados de clientes e padrões de comportamento para melhorar as decisões de negócios”, incluindo a arquitetura de armazenamento de dados subjacente, sistemas de criação de perfil e segmentação de clientes, relatórios e análises (Iriana & Buttle, 2006).

Para que uma estratégia centrada no cliente seja bem-sucedida, é necessário compreender de forma abrangente o seu comportamento e capacidade de resposta. Isso, por sua vez, permitirá entender o seu ciclo de vida, a sua fidelidade, o seu risco, a sua lucratividade e a sua segmentação. Depois disso, é possível avançar para uma estratégia corporativa baseada nesta inteligência, que precipitará uma revisão radical dos processos e da cultura de negócio. Os sistemas associados a este processo de descoberta do cliente são precisamente o que se denomina de "CRM Analítico" (Kelly, 2000).

No mundo atual, as mudanças na envolvente contextual são muito frequentes. A velocidade dessas mudanças influencia diretamente todos os aspetos comerciais. Em consequência, as estruturas organizacionais também mudam, para que possam responder a essas mudanças e aos requisitos de informação. Uma solução chave para os desafios de negócios do século XXI é estabelecer infraestruturas de informação que aumentem o poder das organizações em dar resposta rápida em tempos de pressões competitivas e, assim, sobreviver mais facilmente (Tohidi & Jabbari, 2012). Ora, a base de dados de conhecimento do cliente, formada pela recolha e armazenamento sistemáticos de informação do cliente, proveniente do CRM Analítico, é percebida como um ativo para a empresa. Através da análise desta base de dados, é possível melhorar a eficiência do marketing de diferentes formas e, assim, adaptar-se rapidamente às mudanças no ambiente organizacional. Obviamente, isto não é possível sem um desenvolvimento adequado das tecnologias de informação computacional (TIC) que possibilite a recolha e análise de dados do cliente de uma forma muito mais sistemática e eficiente do que antes da revolução computacional (Wahlberg et al., 2009).

CRM Estratégico

O CRM Estratégico engloba o processo de desenvolvimento da estratégia e o processo de criação de valor e, portanto, responde a perguntas como “em que negócio estamos?”, “Quais os clientes que atendemos?” e “como criamos e entregamos valor a esses clientes?” (Iriana & Buttle, 2006).

No seu estudo, Iriana & Buttle, (2006) citam autores que definem o CRM Estratégico como “uma perspectiva de cima para baixo em CRM, que vê o CRM como uma estratégia de negócios central, centrada no cliente, que visa conquistar e manter clientes lucrativos” e que explicam que, quando a estratégia de negócios se baseia no CRM, ele reflete uma visão de longo prazo de esforço para criar e entregar valor aos clientes. Outros autores acrescentam que o CRM Estratégico dá a oportunidade de alavancar o conhecimento do cliente, criar valor para o mesmo e, no final, ajuda as organizações a compreender e atender às necessidades dos clientes atuais e potenciais (Iriana & Buttle, 2006).

Ao agrupar as características dos demais CRM, o CRM Estratégico fornece uma visão abrangente dos negócios em andamento, permitindo uma tomada de decisão muito mais objetiva e certa. Além disso, fornece as informações necessárias em todos os níveis de gestão: operacional, tático e estratégico. Assim, é possível definir políticas macro e efetuar o planejamento estratégico de vendas utilizando todos esses dados e poder de análise (Leligdon et al., 2015). É por meio do CRM Estratégico que é possível determinar o foco das vendas, objetivo da empresa na implementação do CRM (foco em aumentar a venda de um determinado produto, por exemplo) e, principalmente, antecipar as necessidades dos consumidores (Frow & Payne, 2009).

3.4. Benefícios para as empresas

Muitas empresas estão atualmente a transformar-se em organizações com foco no cliente, pelo que a importância de implementar o CRM para entender melhor o que os seus clientes desejam está a tornar-se cada vez mais reconhecida. Para as empresas, o CRM é mais do que um pacote de software, é uma "aplicação matadora". Tendo o CRM como objetivo compreender, antecipar e gerir as necessidades dos clientes atuais e potenciais das organizações, as empresas usufruem de melhores oportunidades de oferecer aos seus clientes os produtos e/ou serviços mais adequados às suas necessidades e à sua visão de qualidade (Lin & Su, 2003).

Tal como referido anteriormente, o CRM é uma disciplina que assenta na automatização e melhoria dos processos de negócios associados à gestão do relacionamento com o cliente nas áreas de vendas, atendimento e suporte, durante e após-venda. O CRM ajuda assim na manutenção de clientes, o que é particularmente importante, uma vez que adquirir clientes é mais caro do que mantê-los (Lin & Su, 2003).

O CRM permite também aumentar a compreensão dos requisitos exigidos pelos clientes e assim apoiar a melhoria contínua da qualidade, que pode ser orientada por esses requisitos mais bem compreendidos. É importante para uma empresa compreender, não apenas a visão de seus *stakeholders* internos, mas também dos seus *stakeholders* externos, como os clientes, a fim de ter um sentido de direção mais claro e evitar seguir em direções erradas. Assim, a qualidade pode ser continuamente melhorada à luz do melhor conhecimento do cliente fornecido pelo CRM (Lin & Su, 2003).

Naturalmente, a satisfação do cliente com o serviço prestado sempre recebeu grande atenção dos investigadores, uma vez que a literatura sugere que há uma série de benefícios associados à sua obtenção, incluindo o aumento dos níveis de retenção de clientes. Portanto, a investigação do possível efeito que as práticas de CRM têm na satisfação do cliente pode fornecer aos gestores informações vitais sobre o desenvolvimento e implementação de estratégias e táticas de marketing de relacionamento de sucesso (Santouridis & Veraki, 2017). De facto, a satisfação do cliente é muitas vezes considerada como a chave para o sucesso de uma empresa e competitividade a longo prazo, tendo sido documentado empiricamente, em vários contextos, que a satisfação dos clientes com os serviços e produtos fornecidos pode afetar a lealdade dos mesmos e a sua decisão de continuar o relacionamento com a empresa. Práticas eficientes de CRM estão associadas a níveis elevados de satisfação do cliente, o que, para além de ser uma meta imediata do CRM, também exerce um impacto significativo nas metas de médio prazo, nomeadamente na retenção e fidelização de clientes e, posteriormente, na rentabilidade e desempenho organizacional. Na mesma linha, a maximização da satisfação do cliente e a redução de reclamações estão entre os principais resultados do desempenho de CRM de sucesso (Santouridis & Veraki, 2017).

Afunilando para a literatura nacional, no seu estudo sobre as vantagens da adoção do CRM pelas empresas portuguesas, Varajão & Cruz-Cunha, (2016) identificam 5 vantagens principais, a seguir expostas.

A primeira refere-se à redução de custos. Quase desde o início da computação, a redução de custos tem sido um dos principais impulsionadores do investimento em TI. Hoje, esse objetivo continua a ser extremamente importante no contexto da decisão de implementar novos sistemas de negócios, e a adoção de sistemas de CRM não é exceção.

A segunda vantagem inclui a melhoria da satisfação do cliente. Uma vez que os sistemas de CRM visam a otimização da interação com o cliente, é natural que um grupo importante de

motivações para a sua adoção esteja relacionado com a satisfação do cliente. Prevê-se que a implementação de um sistema de CRM facilite a melhoria do serviço prestado, contribuindo assim para a melhoria da satisfação geral do cliente e do seu grau de fidelização.

A terceira vantagem diz respeito à melhoria de processos. A implementação de um sistema de CRM pode e deve ser um momento de planificação e ação sobre os processos implementados na empresa, não só na componente de *interface* direta com o cliente, mas também em todos os componentes do negócio. Esta melhoria nos processos também contribui para uma mais eficaz e eficiente captação e retenção de clientes.

A quarta vantagem é a motivação (superar os concorrentes). A crescente competitividade dos mercados exige que as empresas se tornem mais pró-ativas na melhoria dos seus processos e na implementação de novas tecnologias que lhes permitam obter vantagens competitivas sobre a concorrência. Os sistemas de CRM são ferramentas fundamentais nesta afirmação, permitindo que as empresas entendam melhor as necessidades e perfis dos seus clientes do que a sua concorrência.

A quinta e última vantagem é o aumento da quantidade e qualidade da informação. A implementação de um sistema de CRM permite a criação de bases de dados consolidadas com informações sobre todos os aspetos do cliente, que podem ser utilizadas por todos os departamentos e canais de comunicação da empresa.

3.5. Implementação

As empresas adotam o CRM não apenas para gerir o relacionamento com os clientes, mas também para integrar o relacionamento com os fornecedores. Num estudo com 300 grandes empresas na Europa e nos Estados Unidos, 65% dos entrevistados revelaram conhecer o CRM, 28% por cento revelaram estar a desenvolver um sistema de CRM, e 12% indicaram estar realmente a fazer um uso produtivo do CRM (Tazkarji & Stafford, 2020).

Numa perspetiva de gestão de processos de negócio, a implementação do CRM depende da interação das pessoas que utilizam o sistema, do processo de uso e da própria tecnologia. Estes três fatores principais, Pessoas, Processos e Tecnologia, devem interagir de maneira adequada para que a implementação do CRM seja bem-sucedida (Tazkarji & Stafford, 2020).

Para além disso, uma vez que o CRM exige a adesão de diferentes partes da empresa e que a sua operação atinge todos os setores da empresa, deve ser adotada uma abordagem abrangente na sua implementação, a iniciar por um executivo de topo, como o *chief executive officer* (CEO) ou o *chief operating officer* (COO). Uma vez que o CRM normalmente envolve mudanças nos processos de negócios e introdução de novas TI, a liderança eficaz é considerada muito importante para uma boa gestão da mudança e para o sucesso da sua implementação. Na literatura, está muito estabelecida a ideia de que, para existir sucesso na implementação do CRM, é fundamental existir um esforço coletivo da empresa, que inclui todos os seus funcionários, desde os gestores de topo até aos níveis hierárquicos mais baixos, em integração com as TI e com os clientes (Tazkarji & Stafford, 2020).

A limitação mais comum na implementação do CRM por parte das empresas assenta no seu tratamento como sendo apenas um componente tecnológico. De acordo com Ahearne et al., (2012), o CRM é muitas vezes implementado com foco apenas num pacote de software, sem um entendimento profundo das questões de integração de cultura, processo, pessoas e tecnologia, dentro e através do contexto organizacional. De facto, muitos profissionais veem o CRM como uma mera ferramenta tecnológica, existindo muito ceticismo sobre a capacidade das iniciativas de CRM em gerar valor real para a empresa, o que leva a um subaproveitamento das suas potencialidades. Ao mesmo tempo, a literatura em CRM documenta que uma grande percentagem das primeiras iniciativas de CRM fracassa. Com taxas de sucesso de implementação tão baixas quanto 20%, muitas organizações não acreditam poder obter ganhos de desempenho financeiro com estratégias de CRM.

3.6. O CRM e a informática

Na última década, a revolução das TI (particularmente a combinação da Internet com softwares de base de dados e de análise computacional) transformou a função de marketing nas organizações. Segundo Courchesne et al., (2019), os computadores trouxeram três “poderes incríveis”:

- O poder de registar - as empresas podem agora armazenar milhões de registos de clientes, com muitas características para cada um - não apenas nome e endereço, mas idade, sexo, estado civil e configuração familiar, hábitos de compra, histórico, etc.;
- O poder de encontrar - os clientes-alvo podem ser identificados a partir da base de dados, por meio de uma ou várias características de identificação;

- O poder de comparar – os clientes com determinadas características podem ser comparados com clientes com outros conjuntos de características.

A combinação desses três “poderes” com a velocidade, interatividade e acessibilidade da comunicação online cria o cenário perfeito para a revolução do marketing. A nova abordagem deixa poucos, ou nenhum, aspecto do marketing mix intocado, transformando a própria noção do produto e as suas estratégias de preços, promoção e distribuição. Para as empresas, esta nova abordagem do marketing é a ferramenta ideal para promover um produto nos respetivos mercados-alvo (Courchesne et al., 2019), trazendo a promessa de maior eficiência e eficácia e, em simultâneo para os clientes, a promessa de um serviço melhor.

A *Microsoft* é um bom exemplo da relação positiva entre o conhecimento do cliente e a inovação em termos informáticos. A *Microsoft* estabeleceu sites *beta* para procurar o conhecimento do cliente em todas as fases de desenvolvimento de um novo *software*, desde a geração de especificações do produto até à verificação final antes do seu lançamento. Por exemplo, mais de 650.000 clientes testaram uma versão *beta* do *Windows 2000* da *Microsoft* e compartilharam as suas ideias para alterar alguns dos recursos do produto. Na verdade, a *Microsoft* atribui o seu sucesso sustentado na "sua procura vigorosa do conhecimento do cliente no desenvolvimento de novos produtos" (Battor & Battor, 2010).

3.7. Influência da pandemia COVID-19 nas plataformas CRM

No contexto da atual pandemia COVID-19, alguns investigadores estão a sugerir que o modelo atual de CRM pode estar já a ficar obsoleto e que é preciso começar a repensar os modelos de gestão de relacionamento com o cliente (Wright, 2020).

De facto, os sistemas de CRM tornaram-se onipresentes para as empresas gerirem as suas atividades de vendas, e nenhuma empresa pensaria em ficar, de repente, sem um sistema de CRM. As empresas usam os sistemas de CRM para inserir dados e relatórios de vendas numa plataforma única e compartilhada para análise e gestão das atividades de vendas. Esses investigadores referem que não é a ideia do banco de dados de informações compartilhadas que está a ficar obsoleta, mas sim a tarefa incómoda de entrada dos dados (Wright, 2020), que ganhou magnitude com o aumento da comunicação com os clientes por videoconferência que se está a verificar durante o período da pandemia.

Na verdade, esta pode ser a primeira vez na história que um vírus está a matar uma tecnologia. Desde o início da pandemia, todas as empresas se viram forçadas a aderir às reuniões online, recorrendo a plataformas como Colibri/Zoom, Microsoft Teams, Cisco Webex e Skype for Business. Uma reunião deste tipo representa um ato real de gestão de relacionamento com o cliente. O que torna uma reunião online tão diferente dos atuais sistemas CRM de entrada de dados é que a *interface* passou a ser um elemento essencial incorporado ao trabalho, em vez de ser um acessório. Não se pode fazer o trabalho sem ela. O vendedor que programa uma reunião online insere dados para enviar convites e receber confirmações dos participantes, enquanto cria um registo preciso num calendário de que uma reunião ocorreu. As plataformas de videoconferência podem assim passar a ser as plataformas de CRM ideais no futuro, porque o próprio ato de marcar e fazer registos das reuniões permite criar e inserir dados, evitando trabalho posterior (Wright, 2020).

Em suma, o impacto da atual pandemia COVID-19 deverá refletir-se no acréscimo de reuniões online aos atuais sistemas de CRM.

4. O SETOR AUTOMÓVEL

Neste capítulo, será efetuada uma análise ao setor automóvel, e respetiva evolução, quer a nível mundial, quer em relação ao mercado português. Discutir-se-á a importância do marketing e do CRM no setor, o recente impacto da pandemia COVID-19, e as perspetivas de evolução futura, entre outros tópicos.

4.1. Evolução

O automóvel é o resultado de um enorme e lento processo de desenvolvimento, através de sucessivas e constantes adaptações tecnológicas, em que o homem procurou dar resposta à necessidade de se deslocar num menor espaço de tempo de um local para outro. Atualmente, é um meio de transporte essencial no dia a dia da maioria das pessoas (Santos, 2018).

Não existe uma data específica para o nascimento do setor automóvel. No entanto, pode dizer-se que a história da sua globalização a nível mundial começou em 1908 nos EUA, quando Henry Ford lançou na sua empresa, Ford Motor Company, o Model T, um projeto baseado em ideias construtivas e funcionalistas, que foi iniciado dezanove anos antes. Em 1913, foi iniciada a produção em série, que permitiu a redução do tempo de montagem dos veículos e, em consequência, do seu preço de venda (Santos, 2018).

Em 1928, a Ford e a General Motors já montavam veículos em 24 países, incluindo Japão, Índia, Malásia e Brasil. Dez anos depois, as duas empresas operavam instalações de produção integradas em grande escala na Europa (Sturgeon & Florida, 2000).

Embora tenha havido um aumento constante no número de produtores automóveis dispostos e capazes de competir na arena da produção internacional desde a década de 1980, as marcas americanas não tiveram o mundo em desenvolvimento só para si desde o final da década de 1950, quando os produtores automóveis europeus se recuperaram o suficiente da Segunda Guerra Mundial e começaram a investir na América Latina, África do Sul e Austrália. Obviamente, o fim da Guerra Fria sinalizou a abertura de vastos novos espaços de investimento na Europa Oriental, Índia, Vietname e China, mas essas corridas para os mercados emergentes já tinham acontecido antes (Sturgeon & Florida, 2000).

A década de 1990 testemunhou esforços renovados dos produtores automóveis para agilizar as operações à escala global, particularmente na área do *design* dos veículos e da construção (Sturgeon & Florida, 2000).

Os efeitos dessa globalização mudaram fundamentalmente as regras da competição global. Muitas empresas internacionais reagiram em conformidade, abandonando as estratégias nacionais, domésticas ou locais em detrimento de estratégias mais integradas globalmente. O fundamento lógico subjacente para essas empresas é aplicar uma estratégia holística e globalmente integrada, a fim de obter uma posição eficiente em todo o mundo. Os benefícios de uma estratégia global incluem a redução de custos, melhoria da qualidade, aumento das preferências do cliente, e aumento da vantagem competitiva (Schlie & Yip, 2000).

4.2. Tecnologias

Neste capítulo abordam-se as diferentes tecnologias de propulsão dos veículos, desde as mais antigas, provenientes de combustíveis fósseis, como os veículos a gasolina, *diesel* e gás natural, como também as novas tecnologias que começam a aparecer, estas mais sustentáveis, como os veículos elétricos, híbridos e a hidrogénio.

Gasolina

Os veículos movidos a gasolina são os mais antigos e mais comuns. São equipados com motores de ignição por faísca, que geralmente funcionam com base no princípio de receber uma mistura de ar e gasolina, comprimindo-a e incendiando-a usando uma vela de ignição para produzir uma combustão, que aumenta a pressão no cilindro, obrigando-o a baixar para o ponto morto inferior. Este movimento constante, e em todos os cilindros que o motor possa ter, faz girar o motor que, por sua vez, faz mover o veículo (Elfasakhany, 2021).

Gás Natural

Os veículos movidos a gás natural são uma nova tecnologia no campo dos motores de combustão interna. Funcionam de forma bastante semelhante aos veículos a gasolina, até porque, nos veículos movidos a gás natural, geralmente são usados estes dois combustíveis, a gasolina no início de funcionamento do veículo, passando para gás posteriormente. Nos motores que funcionam a gás, a forma de funcionamento é igual à dos motores a gasolina, havendo apenas algumas alterações de segurança, para que estes motores possam fazer a combustão do gás de forma segura (Elfasakhany, 2021).

Diesel

Os veículos movidos a *diesel* são os mais controversos, principalmente devido às suas características poluentes. No entanto, devido ao baixo consumo destes motores e ao baixo custo deste combustível, estes ainda são bastante utilizados. O funcionamento deste motor é semelhante ao do motor a gasolina, havendo duas diferenças principais. A primeira consiste no facto de, no motor *diesel*, não haver velas de ignição para haver a combustão do combustível. Neste motor, a combustão dá-se apenas pela alta compressão do combustível, que tem uma taxa de compressão bastante superior à dos motores a gasolina. A segunda grande diferença é que, nestes motores, apenas se injeta combustível, sendo que o motor aspira o ar de forma independente, ao contrário do que acontece no motor a gasolina clássico, onde se admite no cilindro a mistura ar/combustível já feita (Blazevic et al., 2020).

Elétrico

O automóvel elétrico é um veículo movido a partir de um motor elétrico que é alimentado exclusivamente com a energia elétrica armazenada na bateria. Como tal, a sua autonomia está dependente da capacidade da bateria, que é carregada a partir de uma fonte de eletricidade externa. O motor elétrico tem a vantagem de ser leve, ter elevado rendimento (superior a 80%), e ser muito robusto e fiável, por ser constituído por poucos componentes. Os motores poderão ser do tipo corrente alternada de indução ou do tipo corrente alternada síncrono de ímanes permanentes (Andrade, 2013).

Híbrido

Os veículos híbridos funcionam com dois tipos motores: um elétrico e outro a combustão, geralmente, a gasolina. Cada motor tem funções diferentes. O motor de combustão tem como objetivo a movimentação do veículo, e atua sobretudo quando há alta necessidade de potência ou binário, como em situação de subidas ou de alta velocidade, por exemplo. Por sua vez, é o motor elétrico que atua aquando do início de circulação do veículo e em situações de baixa necessidade de potência (Dalla Chiara et al., 2019).

Célula de Hidrogénio

Esta é a tecnologia mais recente e que atualmente cria as maiores expectativas. Funciona à base de uma célula que é constituída por uma membrana de troca de protões, onde se dá uma separação de cargas que produzem energia elétrica. O protão do hidrogénio difunde-se pela

membrana e entra em reação com o oxigénio do ar. Os eletrões seguem um caminho separado, produzindo energia elétrica. O produto final dessa oxidação eletroquímica é água pura. Simplificando, é uma célula onde se produz uma reação eletroquímica entre dois combustíveis, neste caso o hidrogénio e o oxigénio, gerando eletricidade. É uma solução não poluente, uma vez que o resultado desta reação é água pura (Blága & Eckl, 2017).

4.3. Mercado mundial

Em todo o mundo, as empresas do setor automóvel procuram constantemente aprimorar e otimizar os seus processos de negócio e a forma como são integrados os componentes que definem o seu ecossistema de negócio, a fim de alcançar a supremacia global, muitas vezes expressa em receitas, lucros ou número de funcionários (Grădinaru et al., 2020).

O setor dos veículos motorizados e peças é caracterizado por rápidas mudanças na procura e nas práticas de produção, que forçam as empresas a agir e reagir, a adaptar-se e antecipar o mais rápido possível, pressionando-se a si mesmas e a todas as partes interessadas envolvidas, no sentido de alcançar o sucesso por meio de várias inovações (por exemplo nos seus sistemas de produção), que lhes possam dar uma vantagem competitiva. Este setor é um grande contribuinte para a economia em termos de número de empregos criados (também nas indústrias adjacentes), receitas geradas, impostos pagos, bens criados, excelente desempenho dos serviços, colaboração entre funcionários e tecnologia, etc. (Grădinaru et al., 2020).

A indústria automóvel foi fortemente afetada pela crise financeira de 2008-2009, mas conseguiu reajustar-se e as empresas conseguiram voltar aos trilhos. No entanto, no momento atual, o canário de crise está novamente presente devido à pandemia COVID-19 (Grădinaru et al., 2020).

No gráfico da Figura 7, pode observar-se o número de veículos produzidos anualmente no mundo e em alguns países selecionados, entre 1950 e 2019. Através da análise do gráfico, é possível constatar a evolução considerável do setor automóvel a nível mundial nos últimos 70 anos, com o número de veículos produzidos a passar de perto de 10 milhões de veículos em 1950 para um máximo de perto de 75 milhões de veículos em 2017. Estes números demonstram a importância que o setor automóvel tem vindo a ter na sociedade ao longo dos anos.

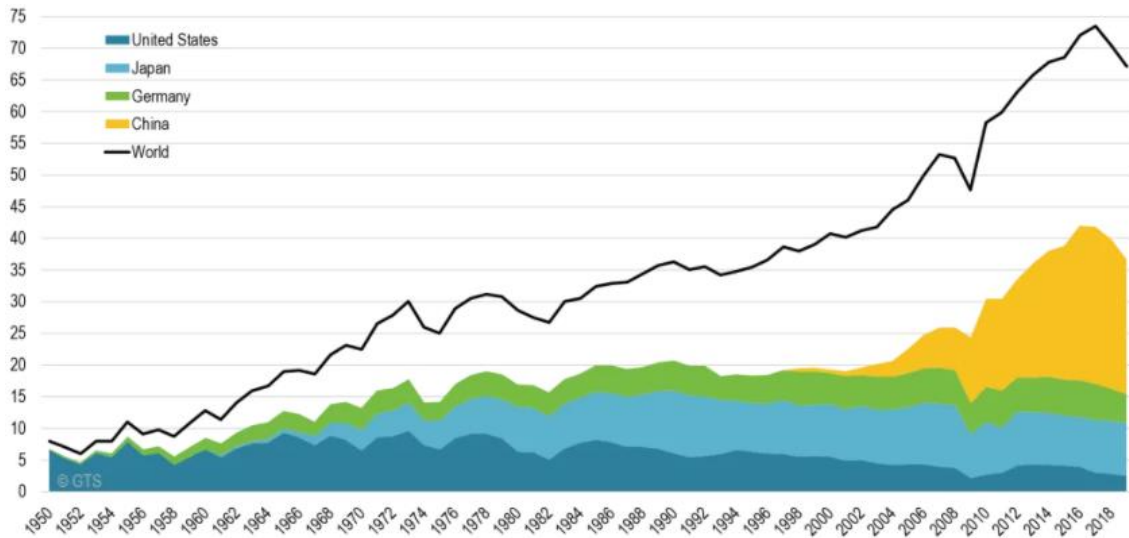


Figura 7 - Número de veículos produzidos globalmente e em países selecionados anualmente, em milhões (Fonte: The Geography of Transport Systems)

Em relação à venda de veículos, como se pode observar no gráfico da Figura 8, as vendas de veículos no mercado mundial, nos últimos 10 anos, foram sempre superiores a 75 milhões, tendo aumentado ligeira e constantemente entre 2010 e 2018, sendo que em 2019 as vendas caíram. Em 2020, caíram ainda mais, mas nesse ano, a quebra das vendas é justificada pelo evento extremos da pandemia COVID-19, que afetou negativamente vários setores da economia, incluindo o automóvel.

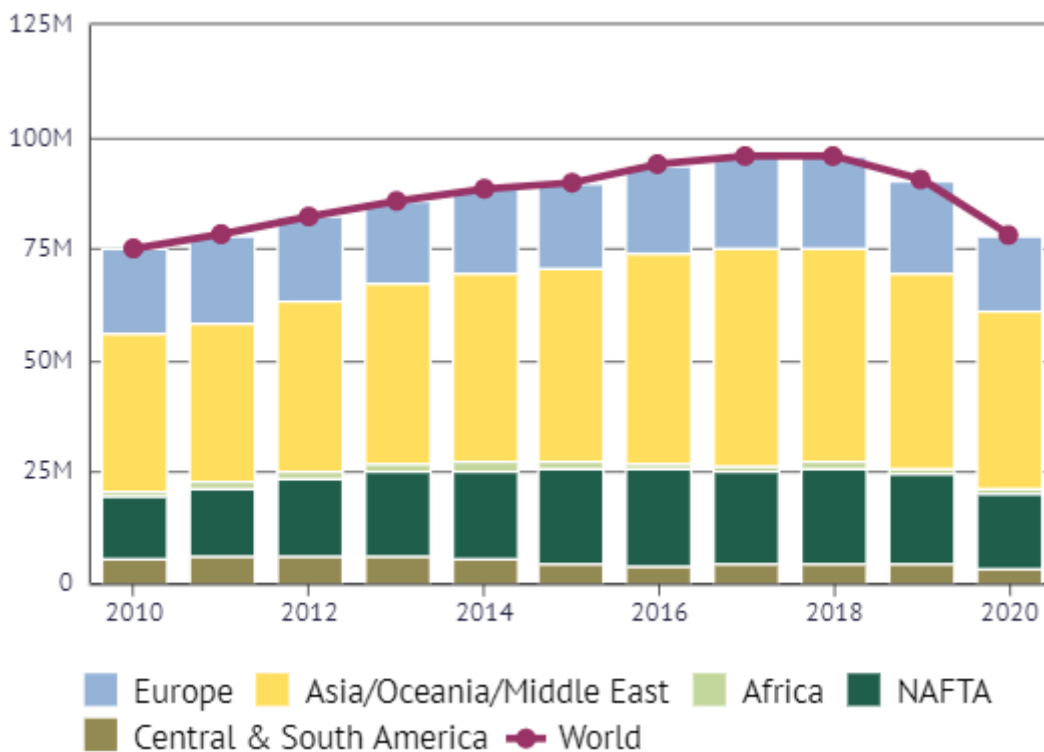


Figura 8 - Número de carros vendidos mundialmente entre 2010 e 2020 (Fonte: knoema)

No que toca aos veículos elétricos, visualizando o gráfico da Figura 9, pode observar-se que o stock deste tipo de veículos aumentou quase de forma exponencial nos últimos anos, passando de um stock de 386 mil veículos em 2013 para mais de 7 milhões em 2019. Isto mostra a corrida do mercado às novas tecnologias automóveis, tecnologias essas que são mais sustentáveis e que se tornam mais económicas em relação aos combustíveis fósseis, sendo estas duas as principais razões que levaram os consumidores a apostar de forma bastante significativamente neste tipo de carros nos últimos anos.

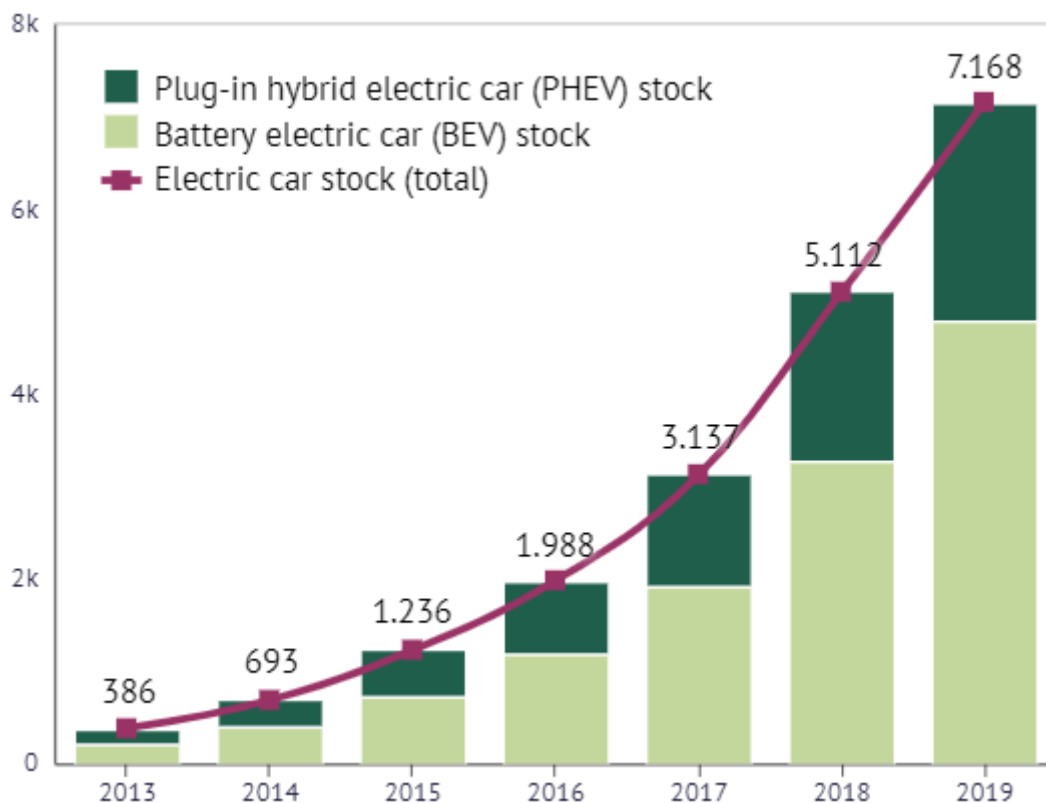


Figura 9 - Evolução do stock mundial de carros elétricos entre 2013 e 2019 (Fonte: knoema)

4.4. Mercado português

O setor automóvel tem muita importância na economia portuguesa, nomeadamente na tributação, nos indicadores macroeconómicos e na I&D. Neste último ponto, I&D, o setor automóvel é dos que mais contribui para a economia. A indústria automóvel nacional é competitiva, com infraestruturas tecnológicas de excelência e fortes ligações aos centros de saber nacionais e estrangeiros. Dispõe ainda de recursos humanos altamente especializados, e aposta fortemente na inovação e na evolução na cadeia de valor (Monteiro & Moutinho, 2010).

A distribuição de veículos automóveis em Portugal é assegurada por vários tipos de empresas:

- Importadores com capital maioritário ou exclusivamente nacional – por exemplo: o grupo Salvador Caetano, o grupo Entreposto, a Auto-Sueco, o grupo Santogal, entre outros;

- Filiais de empresas multinacionais – por exemplo, a Renault Portugal, a General Motors Portugal, a Peugeot Portugal, a Automóveis Citroën, a Mercedes-Benz Portugal, Mitsubishi Motors Portugal, Seat Portugal, entre outros (Monteiro & Moutinho, 2010).

Para além dos grupos grossistas, a evolução do mercado automóvel nacional e o aumento da profissionalização da gestão das empresas retalhistas do setor, tiveram como consequência a formação de importantes grupos no setor retalhista, alguns deles de dimensão europeia. Os principais grupos retalhistas multimarca independentes a operar em Portugal são o grupo Salvador Caetano, Santogal, Auto-Industrial, M. Coutinho, Entrepósito Comercial e NOV (Monteiro & Moutinho, 2010).

Na Figura 10, é possível verificar que o setor automóvel português acompanhou a tendência de evolução do setor automóvel mundial, com o número de viaturas matriculadas a aumentar significativamente desde o ano de 1969, tendo atingido o máximo de viaturas matriculadas entre os anos de 1997 e 2004.

A partir do ano de 2004, houve, no entanto, um decréscimo do número de viaturas matriculadas pelos portugueses, sendo provavelmente um reflexo da crise económica que se viveu entre os anos de 2004 e 2011, embora tenha recuperado desde então.

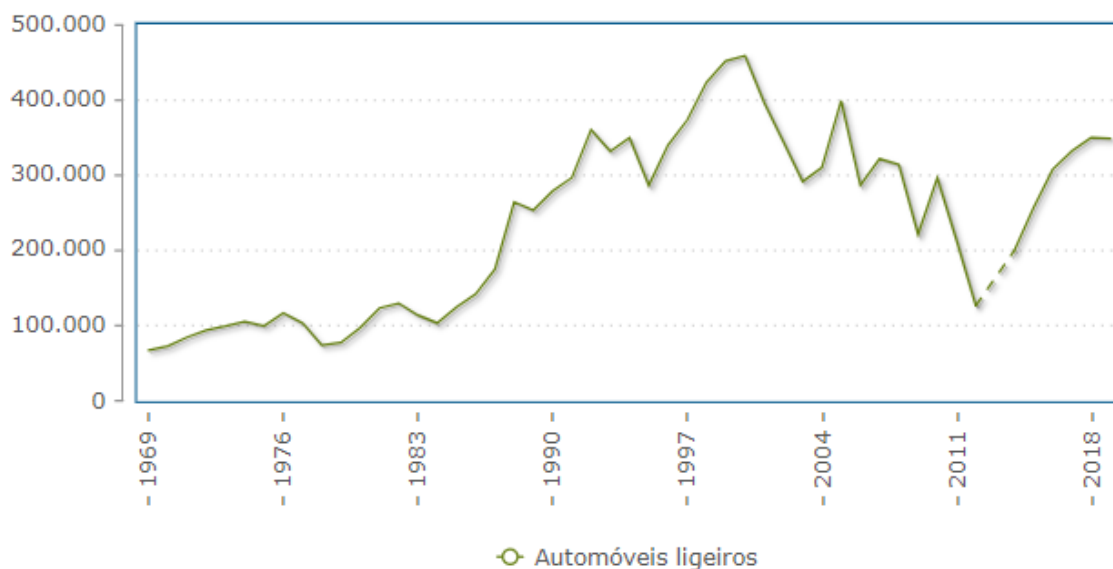


Figura 10 - Veículos ligeiros matriculados por ano em Portugal entre 1969 e 2018 (Fonte: pordata)

Na Tabela 1, podemos verificar o número de veículos em circulação em Portugal, por tipo de combustível, entre os anos de 2010 e 2019. Como se pode observar, o número total de veículos em circulação em Portugal tem vindo a aumentar, sendo que nos combustíveis mais comuns, gasolina e gasóleo, os veículos a gasolina em circulação têm-se mantido mais ou menos constantes. Já os veículos a gasóleo/*diesel* em circulação aumentaram ligeiramente nesse período. Os veículos em circulação que mais aumentaram foram os veículos que utilizam combustíveis alternativos, como é o caso dos veículos a GPL e dos veículos que utilizam outros tipos de combustíveis, incluindo os híbridos e os elétricos. Este aumento de circulação de veículos movidos através de novas tecnologias está em linha com o aumento registado no resto do mundo e demonstra a tendência universal de procura por energias mais baratas e mais verdes.

Tabela 1 - Veículos rodoviários motorizados em circulação por tipo de combustível em Portugal entre 2010 e 2019
(Fonte: pordata)

Anos	Tipo de combustível				
	Total	Gasóleo	Gasolina	GPL	Outros
2010	6.182.051	3.546.659	2.587.487	38.982	8.923
2011	6.181.188	3.619.670	2.513.202	38.210	10.106
2012	5.556.041	3.334.430	2.172.762	37.899	10.950
2013	5.624.964	3.402.062	2.169.601	41.347	11.954
2014	6.095.506	3.746.210	2.286.681	47.775	14.840
2015	6.083.694	3.818.327	2.197.118	48.821	19.428
2016	6.208.350	3.964.235	2.168.246	50.016	25.853
2017	6.447.241	4.173.980	2.181.672	53.026	38.563
2018	6.705.331	4.360.342	2.229.637	56.934	58.418
2019	7.027.591	4.600.878	2.281.366	58.310	87.037

De acordo com o que foi referido anteriormente, a venda de veículos movidos através de novas tecnologias, nomeadamente de veículos elétricos e híbridos, tem vindo a aumentar significativamente em Portugal. Um facto interessante que se pode observar no gráfico da Figura 11, é que, tendo a pandemia afetado negativa e seriamente vários setores da economia, incluindo o setor automóvel, tal parece não ter ocorrido no segmento dos veículos elétricos e híbridos, em que o contexto da pandemia não travou o aumento das vendas. Verificando o

gráfico, constata-se que, comparando os anos de 2019 e 2020, apenas nos meses de abril, maio e junho de 2020 é que as vendas de veículos BEV (*Battery Electric Vehicles*) foram inferiores às do ano anterior, provavelmente devido ao primeiro confinamento, tendo depois recuperado em julho e voltado a diminuir novamente apenas nos três primeiros meses deste ano, aquando do novo confinamento.

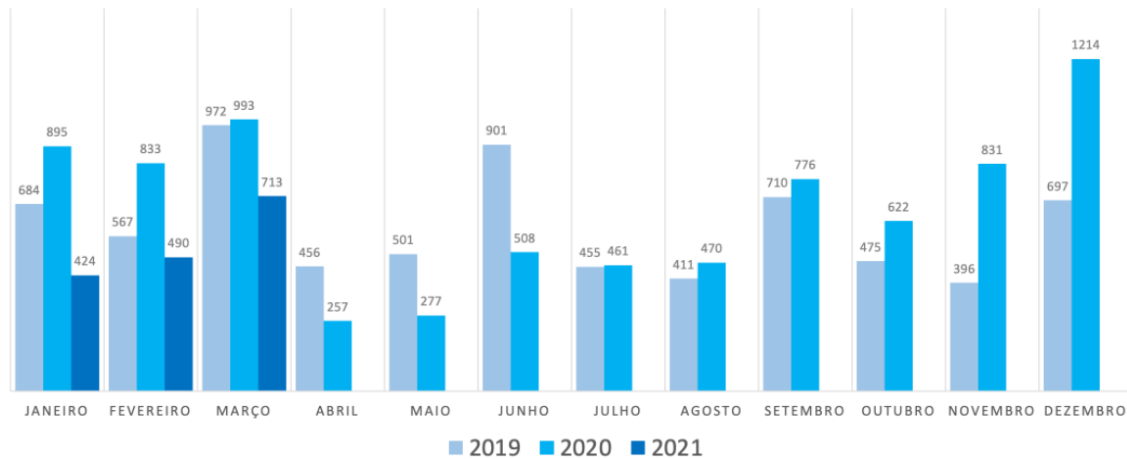


Figura 11 - Vendas de veículos BEV em Portugal desde 2019 (Fonte: UVE)

Também nas vendas de veículos PHEV (*Plug-In Hybrid Electric Vehicles*), a pandemia COVID-19 não abrandou o crescimento das vendas. Observando o gráfico da Figura 12, verifica-se que em todos os meses de 2020, à exceção de abril, o mês mais rigoroso do confinamento, as vendas deste tipo de veículos foram sempre superiores aos mesmos meses do ano anterior, incluindo nos primeiros 3 meses de 2021, ao contrário do que aconteceu com as vendas dos veículos BEV, em que as vendas diminuíram. Estas evidências permitem concluir que os portugueses preferem os veículos PHEV aos BEV.

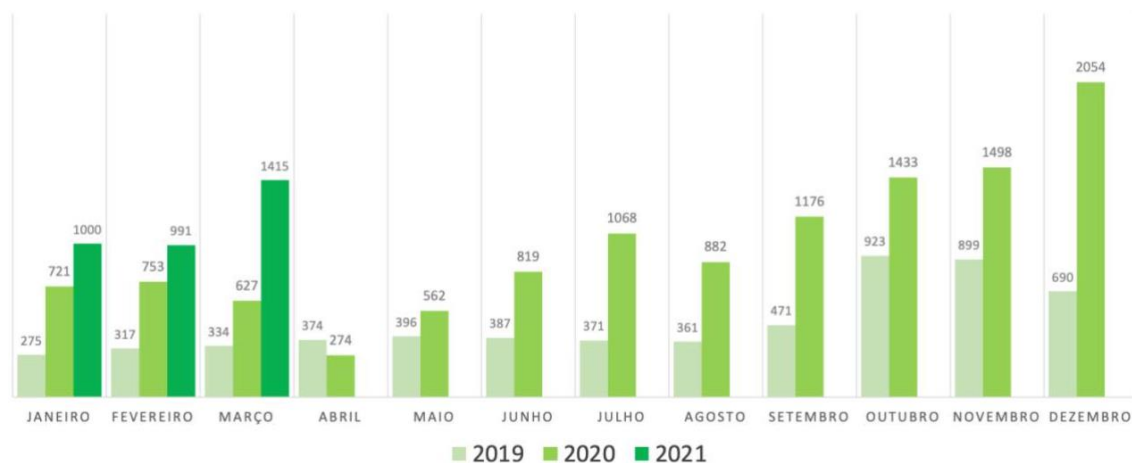


Figura 12 - Vendas de veículos PHEV em Portugal desde 2019 (Fonte: UVE)

4.5. Posicionamento da Mercedes

Nesta secção, vamos abordar o posicionamento de mercado da Mercedes, utilizando essencialmente informação de um dos sites oficiais da Mercedes, o <https://media.mercedes-benz.pt/>.

A Mercedes-Benz posiciona-se no mercado como uma das maiores e principais marcas de luxo do setor automóvel. Os seus clientes são servidos com os melhores veículos, as melhores tecnologias e, posteriormente, com o melhor serviço após-venda, que torna a Mercedes-Benz uma marca de excelência e uma das mais prestigiadas do setor automóvel a nível mundial.

Pensar e atuar como uma marca de luxo

O luxo foi sempre uma parte integrante da alma da Mercedes-Benz. A marca dedica uma atenção redobrada ao luxo, tornando-o uma parte integrante de todos os produtos, interações com os clientes e tecnologias digitais. No futuro, a Mercedes-Benz irá reformular o seu *portfolio* de produtos, as comunicações da marca e a sua rede de concessionários, para fornecer uma autêntica experiência de luxo, que será elétrica, impulsionada por software e sustentável.

Foco centrado no crescimento da rentabilidade

A Mercedes-Benz sempre procura tomar medidas para melhorar e ajustar a sua estratégia de vendas. Estas incidem na otimização do equilíbrio entre o volume, o preço e o canal de

vendas, para assegurar a melhoria das margens do atual e do futuro *portfolio* de modelos. A Mercedes-Benz concentra os seus recursos de desenvolvimento de produtos e de capital nas partes mais rentáveis do mercado e nos segmentos onde compete, para assegurar uma rentabilidade estruturalmente superior.

Vendas mundiais da Mercedes-Benz e Smart

Em 2020, as vendas globais de automóveis Mercedes-Benz e Smart foram menores na maioria das regiões e países do mundo devido à pandemia COVID-19, de acordo com as tendências gerais do mercado mundial. Nesse ano, a Mercedes-Benz entregou 2.164.187 carros em todo o mundo, como se pode observar na Tabela 2, representando uma quebra de 7,5% em relação ao ano anterior. No entanto, a Mercedes afirma ter mantido a sua posição de liderança global, em comparação com os seus principais concorrentes. As vendas de carros eletrificados mais do que duplicaram, para mais de 160.000 (híbridos e totalmente elétricos) em todo o mundo.

Tabela 2 - Vendas globais da Mercedes por marcas e divisão em 2020 (Fonte: Car Sales Statistics)

	Jan. – Dec. 2020	Change in %
Mercedes-Benz*	2,164,187	-7.5
smart	38,391	-67.1
Mercedes-Benz Cars	2,202,578	-10.3
Mercedes-Benz Vans (commercial models)	325,771	-8.9
Mercedes-Benz Cars & Vans	2,528,349	

Em 2019, antes da pandemia, as vendas da Mercedes-Benz em todo o mundo tinham aumentado 1,3%, para um recorde de 2.339.562 carros, tal como mostra a Tabela 3. Na verdade, esse foi o nono ano consecutivo com recorde para a Mercedes-Benz. Ao invés, as vendas globais da Smart tinham caído 9,5%. Ao mesmo tempo, a Mercedes-Benz manteve sua posição de liderança entre as marcas de carros de luxo pelo quarto ano consecutivo.

Tabela 3 - Vendas globais da Mercedes-Benz e Smart em 2019 (Fonte: Car Sales Statistics)

	Sales in 2019	Change in %
Mercedes-Benz	2,339,562	+1.3
smart	116,781	-9.3
Mercedes-Benz Cars	2,456,343	+0.7

4.6. Importância do marketing no setor automóvel

Estudos efetuados recentemente mostraram que, atualmente, os potenciais compradores, antes de comprar um carro visitam 1,6 stands. em média. Há apenas dez anos atrás, esse número era de cinco stands. É por isso que, no que diz respeito ao marketing no setor automóvel, em vez de se perseguirem esses potenciais clientes, que podem nem sequer querer comprar um veículo, devem atrair-se clientes através de informações úteis e, depois, ir ao encontro daqueles que estão realmente interessados (Broustail, 1992).

Assim, como em outros setores, o marketing no setor automóvel tendo vindo a sofrer algumas alterações nos últimos tempos, sendo que a principal delas diz respeito a uma adaptação à nova realidade do consumidor, que é atualmente mais informado, sobretudo graças às novas tecnologias e à facilidade de acesso a informação que estas permitem. Ou seja, os consumidores vivem numa era digital, pelo que as empresas do setor automóvel adaptaram o marketing que praticavam, tornando-o também digital (Fournier, 1994).

O marketing digital no setor automóvel pode ser entendido como o conjunto de atividades que uma empresa do setor automóvel pode executar no ambiente digital para criar, aprimorar e otimizar as relações com os consumidores de veículos, gerando novas oportunidades de negócios. Trabalhar com uma estratégia de marketing digital para concessionários significa gerir canais e ações, para os quais o novo consumidor se mudou, como redes sociais, aplicações de mensagens instantâneas, email-marketing, e anúncios online, entre outros (Dahiya & Gayatri, 2018).

No setor automóvel, o consumidor é curioso, impaciente e exigente, o que obriga o marketing digital dos concessionários a voltar-se cada vez mais para a otimização da experiência de compra. Com o marketing digital, é possível identificar o que traz, ou não, bons resultados, permitindo que os profissionais possam fazer alterações efetivas e melhorar

a performance do concessionário. O resultado final é o cliente no stand, a fechar negócio ou a voltar para novos negócios (Shalender et al., 2017).

A caracterização do comportamento do público-alvo, utilização de palavras relevantes e marketing de conteúdos, são algumas das peças que farão ligar o motor das estratégias de marketing digital. Com os olhos postos no futuro, as etapas percorridas permitirão aumentar a visibilidade, rentabilidade e credibilidade dos produtos e serviços automóveis no mundo online. A pandemia COVID-19 evidenciou ainda mais a necessidade de evolução do marketing no setor automóvel, pois, com os concessionários fechados, os recursos disponíveis tiveram que se focar nos meios eletrónicos. No entanto, foram muitos os sites das marcas que continuaram a promover ensaios e outras formas de relacionamento presencial como se nada se estivesse a passar, sendo que poucas empresas, ou nenhuma, adaptaram a sua comunicação às novas circunstâncias (Nayak et al., 2021).

4.7. Importância do CRM no setor automóvel

Aquando da crise económica mundial de 2007, a União Europeia viu-se obrigada a diminuir as restrições à concorrência. Tal facto levou ao aumento do número de marcas automóveis que o consumidor europeu pode escolher e à “ameaça” de entrada de concorrentes asiáticos, o que, numa indústria estagnada, aumentou em muito o poder do consumidor (Abreu, 2009).

Desta forma, porque sentiram a necessidade de parar a crescente quebra de margens com que operavam e porque a perda de mercado era uma forte realidade, as marcas automóveis foram obrigadas a olhar para métricas como a Taxa de Retenção de Clientes, Índices de Satisfação, Taxas de abandono, que até aí eram negligenciadas. Ou seja, o cliente atual tinha ganho importância em relação ao potencial, o conquistar tinha sido ultrapassado pelo fidelizar (Abreu, 2009).

A rápida evolução das soluções/ferramentas tecnológicas permitiu aos consumidores reduzirem as assimetrias de informação que tinham em relação às marcas automóveis, o que também se traduziu em conquista de poder por parte do cliente. Mas se a evolução tecnológica deu poder aos consumidores, também deu às empresas as ferramentas para fazerem face a esse problema. Graças a elas, foi possível fazer uma gestão dos relacionamentos com os clientes em grande escala, de forma eficiente. Foi assim graças ao surgir dos problemas atrás mencionados que as ferramentas de gestão de relacionamento

com os clientes foram introduzidas nas empresas e, mais importante que isso, o CRM entrou no esquema mental dos gestores das empresas do setor automóvel europeu (Abreu, 2009).

Também em relação à logística associada à construção dos veículos, as marcas automóveis perceberam que o CRM traz inúmeras vantagens. Quando falamos sobre “carros construídos com CRM”, há dois passos importantes que a indústria precisa dar. Em primeiro lugar, a flexibilidade do processo de fabricação deve ser aumentada e, em segundo lugar, a integração distribuidor-fabricante deve ser improvisada (Saha & Sharma, 2020).

O maior motivo para se concentrar em “construído sob encomenda” é eliminar o desperdício que ocorre devido a grandes stocks que sobram. Num mundo automóvel ideal, o fabricante começará a construir o carro somente depois de receber pedidos específicos dos clientes, levando ao uso inteligente dos stocks e a desperdícios insignificantes. Este é o ponto crucial do CRM na indústria automóvel - os desejos dos clientes dão o pontapé inicial na produção. A produção em linha, como pintura, assento ou outro trabalho de última hora, pode ser adiada um pouco até que a preferência exata do cliente seja transmitida (Saha & Sharma, 2020).

A ideia é ter menos carros, mas mais customizados, eliminando o desperdício de recursos ou opções que os clientes não desejam. É preciso mudar a mentalidade estagnada de que o cumprimento da cota é mais importante do que um cliente satisfeito (Saha & Sharma, 2020).

Nas oficinas mais pequenas, de serviços rápidos, o CRM também se tornou importante. O setor dos serviços rápidos distingue-se por um foco interpessoal inerente, que é favorecido por bons relacionamentos com o cliente, aumentando a confiança do cliente. Na prática, entretanto, o relacionamento entre clientes e fornecedores de serviços automóveis é uma questão de grande preocupação e melhoria no mercado de serviços rápidos. Consequentemente, várias organizações, envolvem-se na prática de CRM com o objetivo de fornecer serviços de alta qualidade e de comunicar informações adequadas às necessidades dos clientes (Plakoyiannaki, 2005).

4.8. Impacto da pandemia COVID-19

Antes da eclosão da pandemia COVID-19, projetava-se que a indústria automóvel testemunharia um crescimento constante ao longo da presente década. A indústria automóvel representa uma importante contribuição de receitas nas economias emergentes e desenvolvidas do mundo e é, em muitos casos, considerada uma das espinhas dorsais do

Produto Interno Bruto (PIB) dos países. Consequentemente, o crescimento económico sólido depende também do desempenho da indústria automóvel em cada região. O aumento do poder de compra disponível dos consumidores está entre as principais alavancas do crescimento da indústria automóvel. Quer a respeito da procura por veículos elétricos ou por inovações rápidas, a indústria automóvel estava a crescer antes de ser interrompida pela pandemia (Kaitwade, 2020).

No momento atual, sob o contexto pandémico, as grandes empresas automóveis têm vindo a anunciar despedimentos, em consequência das vendas decrescentes. A Aston Martin Lagonda Global Holdings Plc, por exemplo, anunciou a redução da sua força de trabalho em 20%. Restrições de bloqueio impostas pelos governos em toda a União Europeia forçaram o fecho de várias fábricas e concessionários desde março de 2020, já que os potenciais compradores de carros ficaram trancados em casa. Esses fechos forçaram até distribuidores de veículos, como por exemplo a Lookers Plc, a encerrar as suas operações em 12 locais e a demitir 1.500 funcionários. Em geral, as vendas caíram quase 89% no Reino Unido em comparação com o mesmo mês do ano anterior (Belhadi et al., 2021).

A violenta pandemia fez com que as aspirações das principais empresas automóveis estagnassem. Por exemplo, foram suspensos o projeto de *joint-venture* Mazda-Toyota de 1,6 bilhões de dólares, a construção de vários projetos pela Fiat Chrysler Automobiles em Detroit, e vários projetos no valor total de 740 milhões de dólares da Ford Motor Co. para renovar uma antiga estação ferroviária de Detroit. Além disso, as fábricas da General Motors desaceleraram devido aos protocolos de segurança e bloqueio, como a triagem de temperatura antes de entrar no local, o uso obrigatório de máscaras de grau médico, e o distanciamento social (Belhadi et al., 2021).

4.9. Perspetivas de evolução futura

Na sequência da pandemia, o setor automóvel deverá procurar uma mudança em direção à automação. A automação não é um fenómeno novo e, ao longo dos anos, os robôs têm desempenhado um papel cada vez mais importante na fabricação de automóveis. De acordo com as tendências de sustentabilidade, devido à automação, os negócios e o futuro do trabalho serão transformados. Embora a automação elimine completamente poucos empregos na próxima década, ela afetará partes de quase todos os empregos em maior ou menor grau, dependendo do tipo de trabalho envolvido (Isac et al., 2020).

A automação é um fenómeno conhecido nos setores da produção e serviços, e é um tema central da sociologia do trabalho, porque revolucionar as forças produtivas é um imperativo constante do mercado. Esse processo ocorreu, no entanto, em ondas, o que deu origem a debates recorrentes nas pesquisas. A relação entre automação e habilidades foi uma questão central durante a introdução dos primeiros robôs e máquinas-ferramentas controladas numericamente, e durante a introdução de conceitos de produção integrados por computador nas décadas de 1980 e 1990 (Krzywdzinski, 2017).

A relação entre automação e requisitos de habilidade é controversa. O debate atual é fortemente dominado por contribuições da economia. A abordagem dominante da economia é a teoria da mudança tecnológica acompanhada por habilidades, que argumenta que o progresso tecnológico aumenta a procura por altas habilidades e reduz a procura por habilidades de baixo e médio nível. O cenário resultante é uma polarização da estrutura de empregos com uma proporção decrescente de empregos de qualificação média e baixa e uma proporção crescente de empregos de qualificação alta (Krzywdzinski, 2017).

A automação terá um grande efeito na próxima década no trabalho e na sociedade. De acordo com Tom Mayor, líder de estratégia da KPMG, as empresas têm usado robôs desde o final dos anos 1980, mas como observou a McKinsey Global, os avanços em inteligência artificial (IA) e robótica terão um efeito poderoso na vida profissional no dia a dia. Se antes da Covid-19 o principal motor dessa evolução era a economia, agora os robôs oferecem oportunidades para um reinício da economia após os danos causados pelo coronavírus (Isac et al., 2020).

Já no outro campo do setor automóvel, a mobilidade, o futuro passa pela sustentabilidade, nomeadamente com a aposta em novas tecnologias que utilizam energias verdes.

Os governos estão-se a concentrar em três áreas para garantir a mobilidade individual: preservação de recursos, compatibilidade ambiental, e segurança. Assim, as marcas automóveis mundiais começarão a construir uma gama de veículos mais limpa, mais segura e mais diversificada. A procura mundial por combustíveis alternativos aumentou. As discussões fortes e duradouras em torno do aquecimento global e do aumento significativo dos preços da energia, levaram a uma maior conscientização pública e a uma mudança de atitude. Isso estabeleceu a base para uma mudança geral de mentalidade em direção a veículos ecologicamente corretos. Nesse contexto, a tecnologia não pode trazer soluções por conta própria. Os governos devem adotar uma estratégia abrangente envolvendo tecnologias,

bem como incentivos de mercado, ajustes de infraestruturas, e mudanças nos hábitos de direção (Lešková & Sabadka, 2013).

Dentro dos veículos mais ecológicos, os segmentos de veículos híbridos são os mais atraentes para o crescimento. Espera-se que eles testemunhem um forte crescimento no futuro próximo, apoiado por legislação ambiental dos vários governos sobre o uso de carros mais limpos e com baixo consumo de combustível (Lešková & Sabadka, 2013).

Mas também os veículos elétricos, apesar de algumas contrariedades no seu aperfeiçoamento funcional, demonstram uma versatilidade e eficiência que é importante numa aproximação real às pessoas e consumidores futuros. A componente de recuperação ambiental e de uma maior compatibilidade com os ecossistemas da Terra criará uma consciência social mais responsável e uma vontade de participar nesta partilha de responsabilidades pela compra de veículos automóveis elétricos. A tecnologia apresenta-se já bastante madura e fiável, e perspetiva-se um alargamento massivo da sua utilização (Painço et al., 2010).

5. TAREFAS REALIZADAS DURANTE O ESTÁGIO

Neste capítulo, descrevem-se as tarefas realizadas durante o estágio, que podem ser agrupadas em tarefas de apoio logístico à secção de Preparações, tarefas de apoio à organização de eventos, e tarefas de gestão da base de dados de clientes no CRM.

5.1. Apoio logístico à secção de Preparações

Inicialmente, a minha função foi acompanhar o colaborador João Rosa, das preparações de viaturas para saída (vendas e oficina). Ele é o colaborador que mais contacta, não só com todos os departamentos e restantes colaboradores da empresa, mas também com as oficinas parceiras, pelo que foi importante acompanhá-lo de forma a conhecer as pessoas e o funcionamento da empresa. Ao acompanhar o João, desempenhei múltiplas tarefas, todas elas simples, incluindo, entre outras, as seguintes: 1) receber as viaturas recém-chegadas à empresa para manutenção/reparação, em que tinha de conferir que as mesmas chegavam sem danos, levá-las à lavagem, levar os clientes a casa (pois deixavam a sua viatura na oficina) e ir buscá-los ao final do dia; 2) no caso de substituição de pneus, desmontar e montar as rodas das viaturas e levar as jantes às oficinas parceiras para proceder à montagem dos pneus; 3) efetuar a limpeza aos carros que estavam para entrega; 4) ir às peças buscar material e levar para a oficina da empresa ou para as oficinas parceiras; 5) colocar matrículas em viaturas para entrega; 6) levar viaturas às oficinas parceiras para serem reparadas e recolhê-las depois de prontas; 7) levar viaturas ao alinhamento de direção e à inspeção periódica obrigatória; 8) remover autocolantes de publicidade das viaturas.

5.2. Apoio na organização de eventos

Ainda na fase inicial do estágio, ajudei o colaborador Flávio Caldeira, especialista de produto, na preparação de um evento que se realizou no final de setembro. Também aqui as minhas tarefas foram bastante simples, tais como levar as viaturas para o stand e dispô-las segundo as orientações do Flávio, ajudar na montagem de material para o evento, ajudar na montagem de uma tenda e de uma secretária onde iam estar as promotoras, ajudar na montagem de bandeiras de publicidade, etc. Também prestei assistência à organização do evento a nível da preparação da base de dados de viaturas, de modo a ser possível, nos dias do evento, obter rapidamente todas as informações sobre todas as viaturas associadas ao

evento através das plataformas online da empresa. No final do evento, também ajudei na desmontagem. Após o evento, o meu apoio ao Flávio manteve-se, mas apenas esporadicamente, na realização de certas tarefas simples.

Estava igualmente previsto no plano de estágio o apoio na preparação de um outro evento a realizar durante o mês de novembro, que acabou por não se concretizar devido à pandemia COVID-19.

5.3. Gestão da base de dados de clientes no CRM

A partir do dia 19 de outubro, a minha função principal passou a ser a de acompanhar a colaboradora Maísa Santo, especialista de CRM. No primeiro dia, a minha tarefa foi arquivar consentimentos que estavam atrasados, em dossiers. De seguida, durante dois dias, recebi formação para trabalhar com o programa de CRM, no primeiro dia em Leiria e no segundo dia em Coimbra, pois as funções da Maísa dividem-se pelas duas filiais.

Após a formação, passei a executar várias tarefas de carácter rotineiro no CRM da empresa (Figura 13), que me acompanharam até ao final do estágio.



Figura 13 - Janela inicial do programa de CRM da empresa

A nível do CRM, a minha tarefa principal foi inserir consentimentos de clientes no sistema, na secção de cliente do programa (Figura 14).

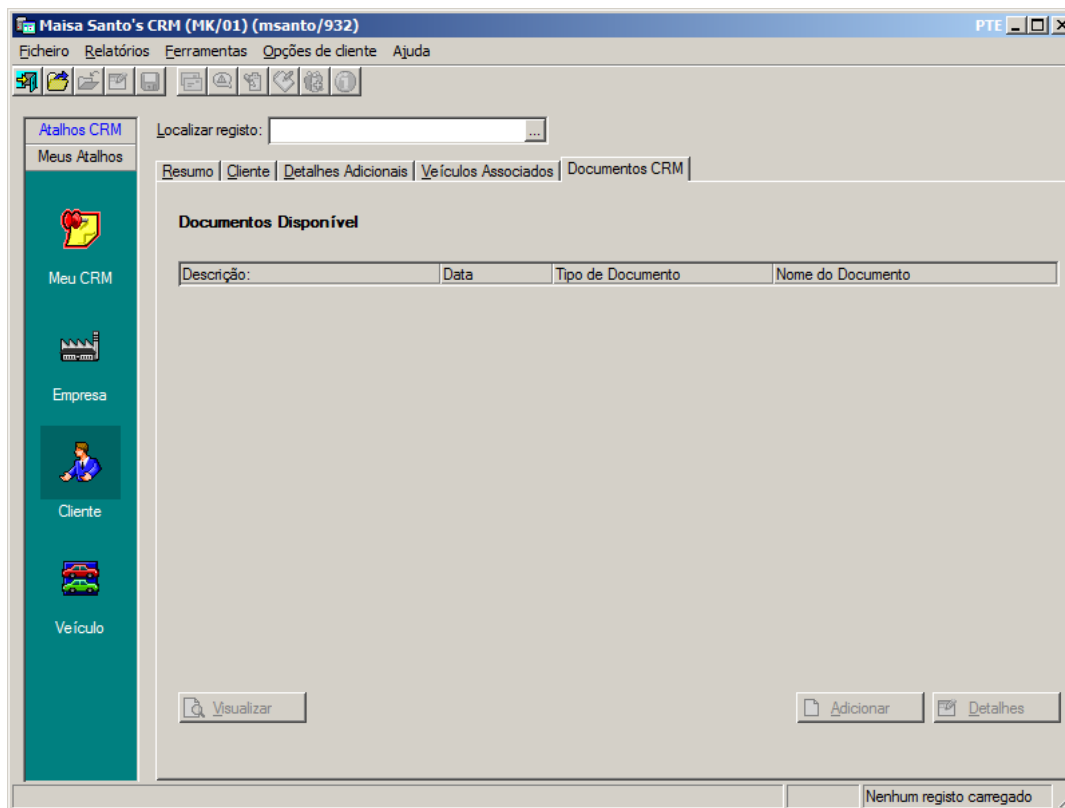


Figura 14 - Secção do programa onde se inseriam os consentimentos dos clientes

Estes consentimentos consistem na permissão dada pelo cliente para armazenamento e tratamento dos seus dados pessoais por parte da empresa, e para recebimento de publicidade. Os clientes podem dar os consentimentos de várias formas, nomeadamente online, através da plataforma E-GOI, que deriva do site da empresa, ou das redes sociais da empresa, como o facebook e instagram, principalmente quando existem eventos ou promoções, ou então presencialmente, aquando da compra de viaturas, em que o consentimento é dado juntamente com os Certificados de Entrega (CE) de veículos novos, como se pode ver nas Figuras 15 e 16.



Certificado N.º: 274434
Cópia Concessionário

Declaração de Consentimento e informação sobre Proteção de Dados

Porque para nós é muito importante prestar-lhe informação e aconselhamento personalizados e de acordo com os seus interesses específicos, gostaríamos de solicitar o seu consentimento para utilização dos seus dados. Iremos salvaguardar devida e diligentemente a sua privacidade e confidencialidade.

Sim, gostaria de receber informações e aconselhamento sobre os produtos e serviços comercializados pela Mercedes-Benz Portugal e pela Daimler AG e suas empresas afiliadas, transmitidas da seguinte forma:

telefone (chamadas ao vivo)	Autorizo <input type="checkbox"/>	Não Autorizo <input checked="" type="checkbox"/>
comunicações eletrónicas (*) <small>*(e-mail, SMS's, redes sociais, mensagens instantâneas)</small>	Autorizo <input checked="" type="checkbox"/>	Não Autorizo <input type="checkbox"/>
correio	Autorizo <input type="checkbox"/>	Não Autorizo <input checked="" type="checkbox"/>

Para este efeito dou o meu consentimento expresso e de forma livre e esclarecida, à Sodicentro, Lda., para que os seguintes dados pessoais:

- 1) O meu nome e contactos (por exemplo, morada, endereço de e-mail, número de telefone, ID de mensagens instantâneas, contactos de redes sociais),
 - 2) informações pessoais que tenha fornecido (por exemplo, atividades, interesses, agregado familiar),
 - 3) informação sobre o meu veículo (por exemplo, configuração do veículo, quilometragem, informação digital sobre serviços efetuados) e
 - 4) informação sobre produtos usados e serviços subscritos (exemplo, contratos de financiamento e seguro, serviços agendados com Mercedes me, configurações de veículos armazenadas)
- sejam recolhidos, processados e utilizados.

Os dados serão usados para a apresentação de informações e ofertas personalizadas aos meus interesses (por exemplo, test drives, eventos, ofertas especiais, serviços nos concessionários e divulgação de novos produtos e serviços), que podem ser apresentadas por escrito, pessoalmente ou através dos canais de contato selecionados. Para esta finalidade, podem ser usados processos analíticos de criação de perfis para avaliar os meus interesses. Para mais informações, consulte a nossa Política de Privacidade, em <https://rgpd.sodicentro.pt/>.

Sim, gostaria igualmente de receber estas informações das empresas seguintes, individualmente consideradas como responsáveis de tratamento, e concordo que os meus dados pessoais, tal como descrito acima, sejam processados e partilhados entre elas (e os seus sucessores legais):

Mercedes-Benz Portugal	Autorizo <input checked="" type="checkbox"/>	Não Autorizo <input type="checkbox"/>
------------------------	--	---------------------------------------

Esta declaração de consentimento e informação sobre o tratamento de dados será transferida para as empresas indicadas, com os detalhes de contato necessários para identificar o titular dos dados, as quais poderão utilizar esta declaração de consentimento. Desta forma, asseguramos que estas empresas apenas o contactarão de acordo com as suas preferências, e que o tratamento dos dados é efetuado com base num interesse legítimo.

Figura 15 - Primeira página de um consentimento dado num CE de um veículo novo



Certificado N.º: 274434
Cópia Concessionário

O tratamento dos seus dados pessoais para as finalidades indicadas é baseado no nosso interesse legítimo e no seu consentimento. A prestação de consentimento é voluntária, só processaremos os seus dados pessoais com base no consentimento dado para as finalidades indicadas, e até que este consentimento seja revogado ou haja oposição ao tratamento.

Para o efeito, poderá a qualquer momento contactar-nos através do e-mail rgpd@sodicentro.pt ou para a morada:

Rua Dr. Manuel Almeida de Sousa, N.º 297
3020-258 Coimbra

A retirada de consentimento não afeta a legalidade dos tratamentos anteriormente efetuados com base no consentimento ou de outras atividades de tratamento legalmente efetuadas. Poderá solicitar o acesso, a retificação, a eliminação de dados pessoais ou ainda a limitação do tratamento de dados pessoais e poderá, a qualquer momento, apresentar-nos uma reclamação, ou à autoridade de supervisão. Poderá exercer o direito à portabilidade dos dados.

Os seus dados pessoais serão conservados por cada responsável de tratamento pelo tempo necessário à prossecução das finalidades descritas, e por um período máximo de cinco anos após a sua última interação com o respetivo responsável de tratamento, ou pelo prazo de conservação exigível para o cumprimento de obrigações legais por parte do responsável de tratamento. Para o tratamento de dados descrito anteriormente, os responsáveis de tratamento podem subcontratar terceiros para a prestação de serviços, tais como prestadores de serviços informáticos e agências de marketing. Para mais informações, consulte a nossa Política de Privacidade, em <https://rgpd.sodicentro.pt/>.

Adicionalmente, os seus dados pessoais podem ser usados com outros fundamentos legais. Caso aplicável, essa informação será prestada sobre esse processamento de dados adequadamente.

Tem o direito a opor-se, a qualquer momento e gratuitamente, ao processamento dos seus dados pessoais para efeitos de marketing.

Data 16-11-2020

Assinatura

Figura 16 - Segunda página de um consentimento dado num CE de um veículo novo

Os consentimentos também podem ser dados junto com os certificados de entrega de veículos usados, que são bastante semelhantes aos dos veículos novos, como se pode ver nas Figuras 17 e 18.

Mercedes-Benz Certified

Certificado N.º: 275381
Cópia Concessionário

Declaração de Consentimento e informação sobre Proteção de Dados

Porque para nós é muito importante prestar-lhe informação e aconselhamento personalizados e de acordo com os seus interesses específicos, gostaríamos de solicitar o seu consentimento para utilização dos seus dados. Iremos salvaguardar devida e diligentemente a sua privacidade e confidencialidade.

Sim, gostaria de receber informações e aconselhamento sobre os produtos e serviços comercializados pela Mercedes-Benz Portugal e pela Daimler AG e suas empresas afiliadas, transmitidas da seguinte forma:

telefone (chamadas ao vivo)	Autorizo <input type="checkbox"/>	Não Autorizo <input type="checkbox"/>
comunicações eletrónicas (*) <small>*(e-mail, SMS's, redes sociais, mensagens instantâneas)</small>	Autorizo <input type="checkbox"/>	Não Autorizo <input type="checkbox"/>
correio	Autorizo <input type="checkbox"/>	Não Autorizo <input type="checkbox"/>

Para este efeito dou o meu consentimento expresso e de forma livre e esclarecida, à Sodicentro, Lda., para que os seguintes dados pessoais:

- 1) **O meu nome e contactos** (por exemplo, morada, endereço de e-mail, número de telefone, ID de mensagens instantâneas, contactos de redes sociais),
 - 2) **informações pessoais que tenha fornecido** (por exemplo, atividades, interesses, agregado familiar),
 - 3) **informação sobre o meu veículo** (por exemplo, configuração do veículo, quilometragem, informação digital sobre serviços efetuados) e
 - 4) **informação sobre produtos usados e serviços subscritos** (exemplo, contratos de financiamento e seguro, serviços agendados com Mercedes me, configurações de veículos armazenadas)
- sejam recolhidos, processados e utilizados.**

Os dados serão usados para a apresentação de informações e ofertas personalizadas aos meus interesses (por exemplo, test drives, eventos, ofertas especiais, serviços nos concessionários e divulgação de novos produtos e serviços), que podem ser apresentadas por escrito, pessoalmente ou através dos canais de contato selecionados. Para esta finalidade, podem ser usados processos analíticos de criação de perfis para avaliar os meus interesses. Para mais informações, consulte a nossa Política de Privacidade, em <https://rgpd.sodicentro.pt/>.

Sim, gostaria igualmente de receber estas informações das empresas seguintes, individualmente consideradas como responsáveis de tratamento, e concordo que os meus dados pessoais, tal como descrito acima, sejam processados e partilhados entre elas (e os seus sucessores legais):

Mercedes-Benz Portugal Autorizo Não Autorizo

Esta declaração de consentimento e informação sobre o tratamento de dados será transferida para as empresas indicadas, com os detalhes de contato necessários para identificar o titular dos dados, as quais poderão utilizar esta declaração de consentimento. Desta forma, asseguramos que estas empresas apenas o contactarão de acordo com as suas preferências, e que o tratamento dos dados é efetuado com base num interesse legítimo.

Figura 17 - Primeira página de um consentimento dado num CE de um veículo usado

Mercedes-Benz Certified

Cópia Concessionário

O tratamento dos seus dados pessoais para as finalidades indicadas é baseado no nosso interesse legítimo e no seu consentimento. A prestação de consentimento é voluntária, só processaremos os seus dados pessoais com base no consentimento dado para as finalidades indicadas, e até que este consentimento seja revogado ou haja oposição ao tratamento.

Para o efeito, poderá a qualquer momento contactar-nos através do e-mail rgpd@sodicentro.pt ou para a morada:

Rua Dr. Manuel Almeida de Sousa, N.º 297
3020-258 Coimbra

A retirada de consentimento não afeta a legalidade dos tratamentos anteriormente efetuados com base no consentimento ou de outras atividades de tratamento legalmente efetuadas. Poderá solicitar o acesso, a retificação, a eliminação de dados pessoais ou ainda a limitação do tratamento de dados pessoais e poderá, a qualquer momento, apresentar-nos uma reclamação, ou à autoridade de supervisão. Poderá exercer o direito à portabilidade dos dados.

Os seus dados pessoais serão conservados por cada responsável de tratamento pelo tempo necessário à prossecução das finalidades descritas, e por um período máximo de cinco anos após a sua última interação com o respetivo responsável de tratamento, ou pelo prazo de conservação exigível para o cumprimento de obrigações legais por parte do responsável de tratamento. Para o tratamento de dados descrito anteriormente, os responsáveis de tratamento podem subcontratar terceiros para a prestação de serviços, tais como prestadores de serviços informáticos e agências de marketing. Para mais informações, consulte a nossa Política de Privacidade, em <https://rgpd.sodicentro.pt/>.

Adicionalmente, os seus dados pessoais podem ser usados com outros fundamentos legais. Caso aplicável, essa informação será prestada sobre esse processamento de dados adequadamente.

Tem o direito a opor-se, a qualquer momento e gratuitamente, ao processamento dos seus dados pessoais para efeitos de marketing.

Data 4/12/2020

Assinatura



Figura 18 - Segunda página de um consentimento dado num CE de um veículo usado

Os consentimentos podem ainda ser dados nas oficinas, aquando da reparação das viaturas, através do preenchimento de uma declaração de consentimento em articulação com o cliente (Figura 19).

Declaração de Consentimento e Informação sobre Proteção de Dados

Dados Pessoais:

Nome: _____ Tel./Tlm.: _____ / _____

Morada: _____ n.º _____

Código Postal: _____ Cidade: _____

E-mail: _____ Data Nasc.: _____ NIF: _____

Porque para nós é muito importante prestar-lhe informação e aconselhamento personalizados e de acordo com os seus interesses específicos, gostaríamos de solicitar o seu consentimento para utilização dos seus dados. Iremos salvaguardar devida e diligentemente a sua privacidade e confidencialidade.

Sim, gostaria de receber informações e aconselhamento sobre os produtos e serviços comercializados pela Mercedes-Benz Portugal e pela Daimler AG e suas empresas afiliadas, transmitidas da seguinte forma:

- Telefone (chamadas ao vivo) Autorizo Não Autorizo

- Comunicações eletrónicas (e-mail, SMS's, redes sociais, mens. instantâneas) Autorizo Não Autorizo

- Correio Autorizo Não Autorizo

Para este efeito, dou o meu consentimento expresso e de forma livre e esclarecida à Sodicentro - Comércio de Veículos, Lda., para que os seguintes dados:

- 1) **O meu nome e contactos** (por exemplo: morada, endereço de e-mail, número de telefone, ID de mensagens instantâneas, contactos de redes sociais);
- 2) **Informações pessoais que tenha fornecido** (por exemplo: atividades, interesses, agregado familiar);
- 3) **Informação sobre o meu veículo** (por exemplo: configuração do veículo, quilometragem, informação digital sobre serviços efetuados);
- 4) **Informação sobre produtos usados e serviços subscritos** (por exemplo: contratos de financiamento e seguro, serviços agendados com Mercedes Me, configurações de veículos armazenados)

sejam recolhidos, processados e utilizados.

Os dados serão usados para a apresentação de informações e ofertas personalizadas aos meus interesses (por exemplo: test drives, eventos, ofertas especiais, serviços nos concessionários e divulgação de novos produtos e serviços), que podem ser apresentados por escrito, pessoalmente ou através de canais de contato selecionados. Para esta finalidade, podem ser usados processos analíticos de criação de perfis para avaliar os meus interesses.

O tratamento dos seus dados pessoais para as finalidades indicadas é baseado no nosso interesse legítimo e no seu consentimento. A prestação do consentimento é voluntária, só processaremos os seus dados pessoais com base no consentimento dado para as finalidades indicadas, e até que este consentimento seja revogado ou haja oposição ao tratamento.

Para o efeito, poderá a qualquer momento contactar-nos através do e-mail rgpd@sodicentro.pt ou para a morada:

Rua Dr. Manuel de Almeida e Sousa, 297, 3025-046 Coimbra

A retirada de consentimento não afeta a legalidade dos tratamentos anteriormente efetuados com base no consentimento ou de outras atividades de tratamento legalmente efetuadas. Poderá solicitar o acesso, a retificação, a eliminação de dados pessoais ou ainda a limitação de dados pessoais e poderá, a qualquer momento, apresentar-nos uma reclamação, ou à autoridade de supervisão. Poderá exercer o direito à portabilidade dos dados.

Os seus dados pessoais serão conservados por cada responsável de tratamento pelo tempo necessário à prossecução das finalidades descritas, e por um período máximo de cinco anos após a sua última interação com o respetivo responsável de tratamento, ou pelo prazo de conservação exigível para o cumprimento de obrigações legais por parte do responsável de tratamento. Para o tratamento de dados descrito anteriormente, os responsáveis de tratamento podem subcontratar terceiros para a prestação de serviços, tais como prestadores de serviços informáticos e agências de marketing.

Para mais informações, consulte a nossa Política de Privacidade em www.sodicentro.pt

Adicionalmente, os seus dados pessoais podem ser usados com outros fundamentos legais. Caso aplicável, essa informação será prestada sobre esse processamento de dados adequadamente.

Tem o direito a opor-se, a qualquer momento e gratuitamente, ao processamento dos seus dados pessoais para efeitos de marketing.

Data e local: 2020-11-02



 O Cliente:
 (Assinatura)

Figura 19 - Consentimento dado numa declaração de consentimento

Estas mesmas declarações também são utilizadas pelos vendedores aquando da visita de clientes interessados em viaturas, independentemente da concretização ou não do negócio.

Neste âmbito, as tarefas não se cingiram à inserção dos consentimentos. Muitas vezes foi necessário corrigir e/ou completar as informações pessoais dos clientes (Figuras 20 e 21).

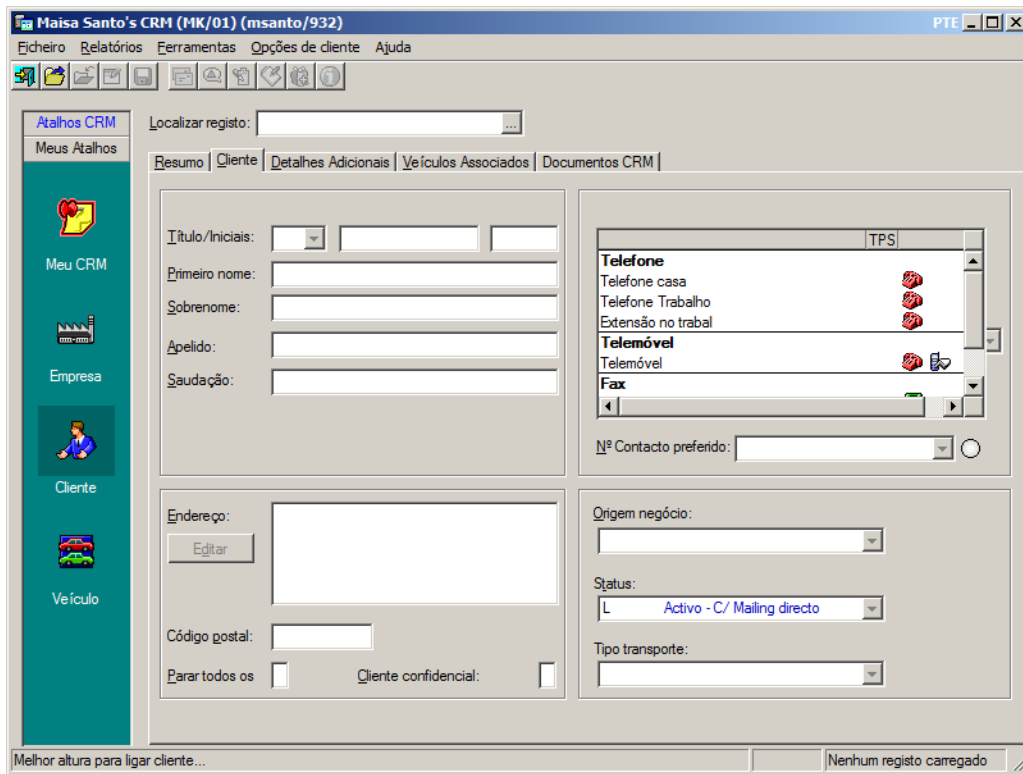


Figura 20 - Secção do programa onde se colocam as informações principais dos clientes

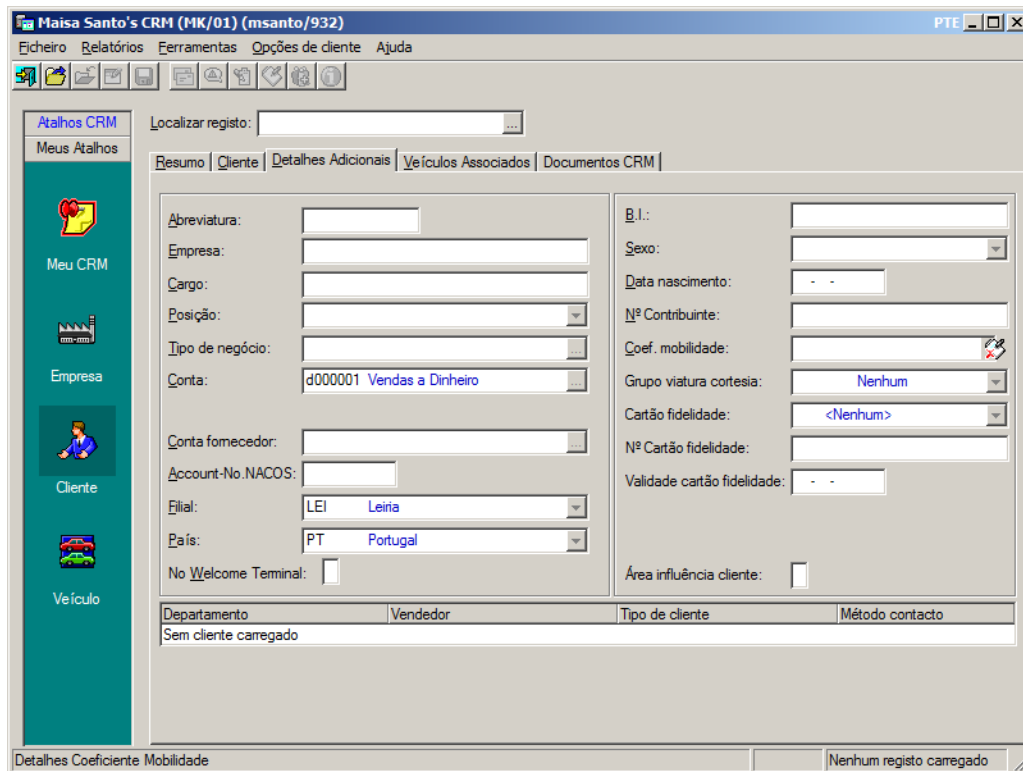


Figura 21 - Secção do programa onde se colocam informações adicionais dos clientes

Para além de ser necessário corrigir e/ou completar os dados dos clientes nos seus registos de marketing, o mesmo foi feito nas suas contas mestre, numa outra secção do programa (Figura 22).

Figura 22 - Secção do programa onde se colocam informações para o ficheiro mestre dos clientes

Relacionada com esta tarefa de gestão dos dados dos clientes, houve uma outra, que acabou por ser transversal a todo o estágio, e que consistia no tratamento da informação dos clientes empresas que se encontravam duplicados no CRM, situações que eram detetadas aquando da inserção de um número de contribuinte no programa, ao aparecerem múltiplos registos associados a esse número. Estas situações são derivadas de uma má introdução original das informações das empresas. Uma vez estas apareciam inseridas na secção de clientes particulares, outras vezes um mesmo número de contribuinte estava associado a várias empresas diferentes, e noutros casos as informações das empresas estavam incorretas, entre outros erros. Esta tarefa foi realizada na secção das empresas do CRM e a resolução destas situações passava por verificar todos e registos associado ao mesmo número de contribuinte e perceber qual dos registos é que estava mais correto/completo, que era o que iria

permanecer no sistema, mas aproveitando, fundido e validando a informação existente nos vários registos (Figuras 23 e 24).

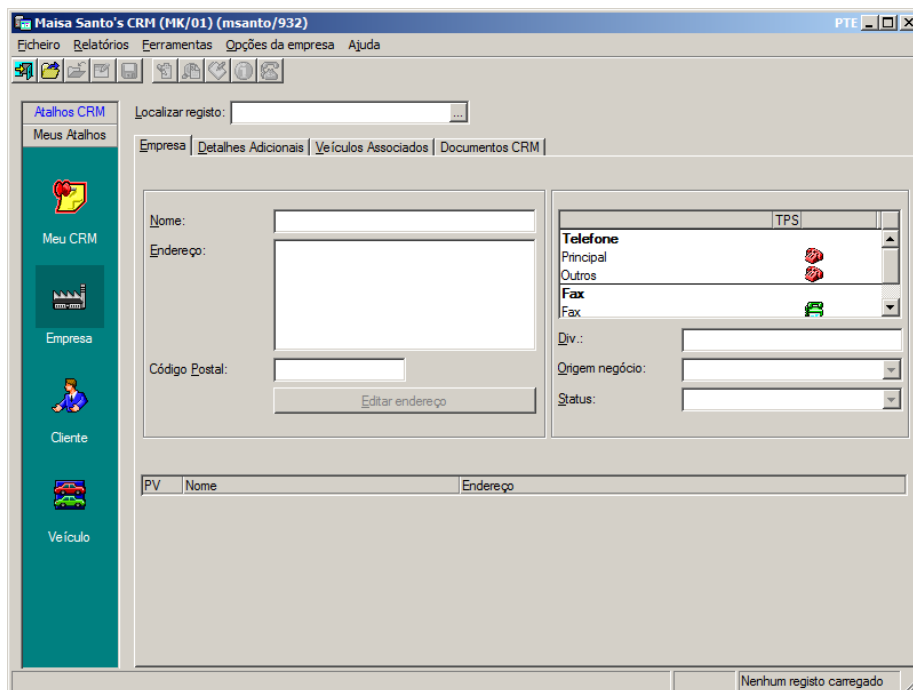


Figura 23 - Secção do programa onde se colocam as informações principais das empresas

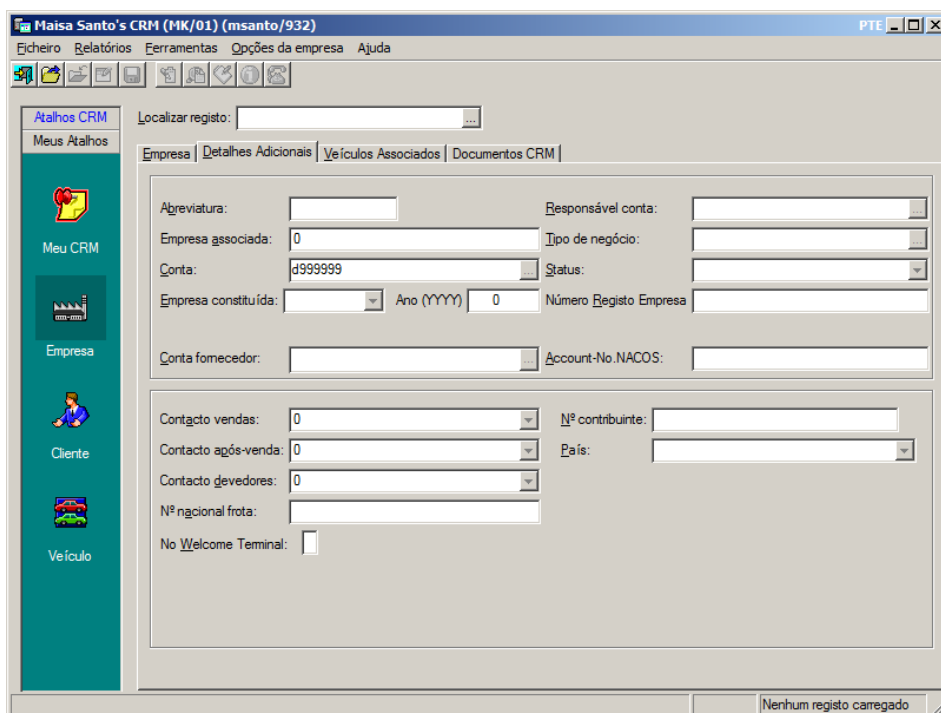


Figura 24 - Secção do programa onde se colocam informações adicionais das empresas

Neste processo, um detalhe importante é que as viaturas que estavam associadas aos registos mais incompletos, e que iriam ser apagados, eram passadas para o registo a manter no programa (Figura 25).

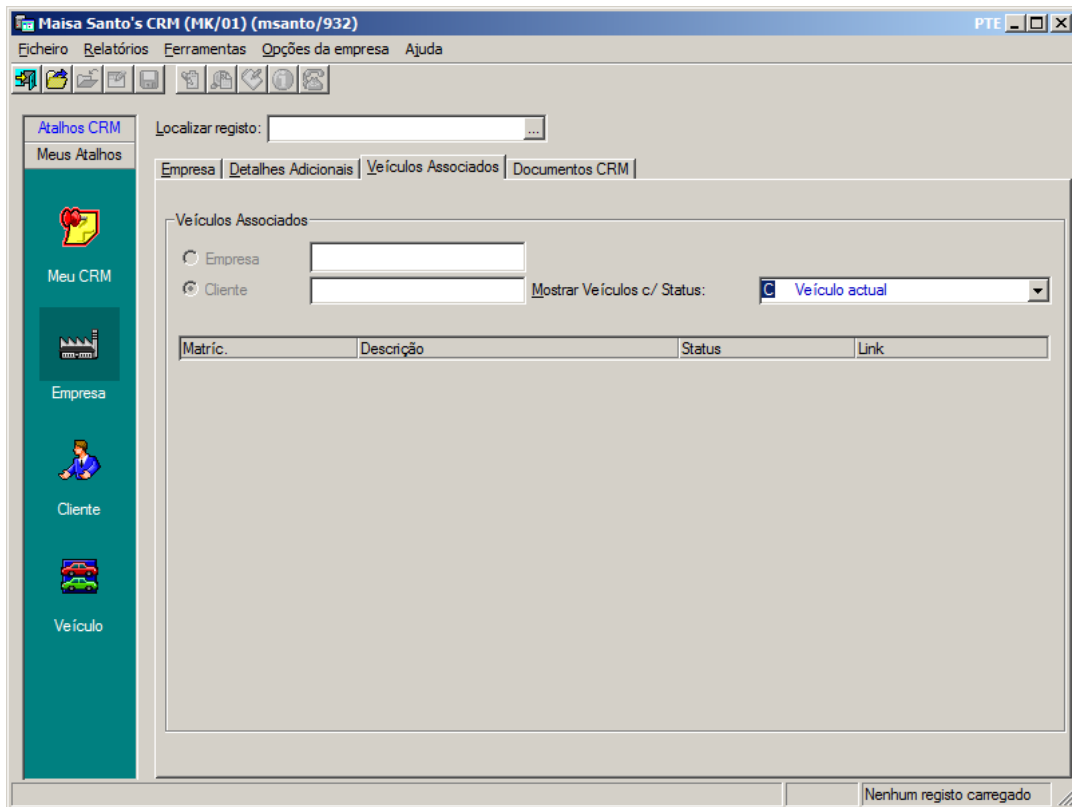


Figura 25 - Secção do programa onde se colocam as viaturas associadas às empresas

Quando os registos permaneciam incompletos, mesmo considerando a junção de toda a informação existente nos vários registos duplicados, recorria-se à internet para procurar as informações em falta.

Ainda a nível de manuseamento do CRM, outra tarefa realizada foi a eliminação de veículos cuja matrícula já tinha sido cancelada. Para o efeito, insere-se a matrícula das viaturas em causa e apagam-se do sistema as respetivas informações e registo, na secção de veículos (Figuras 26 e 27).

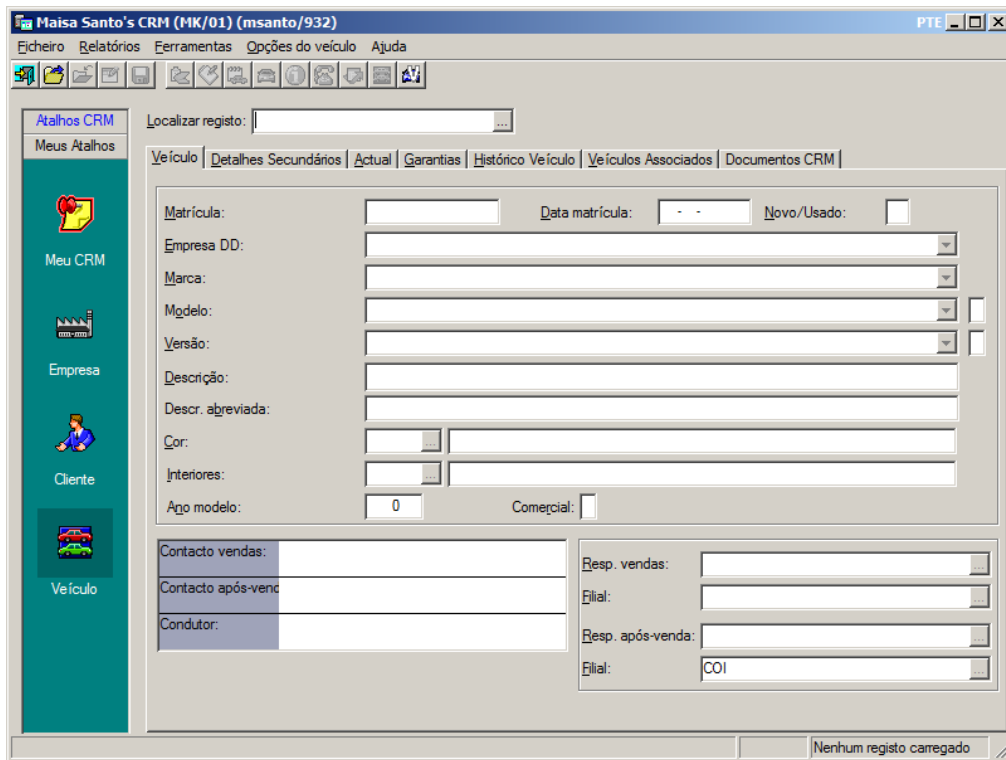


Figura 26 - Secção do programa onde se colocam informações das viaturas

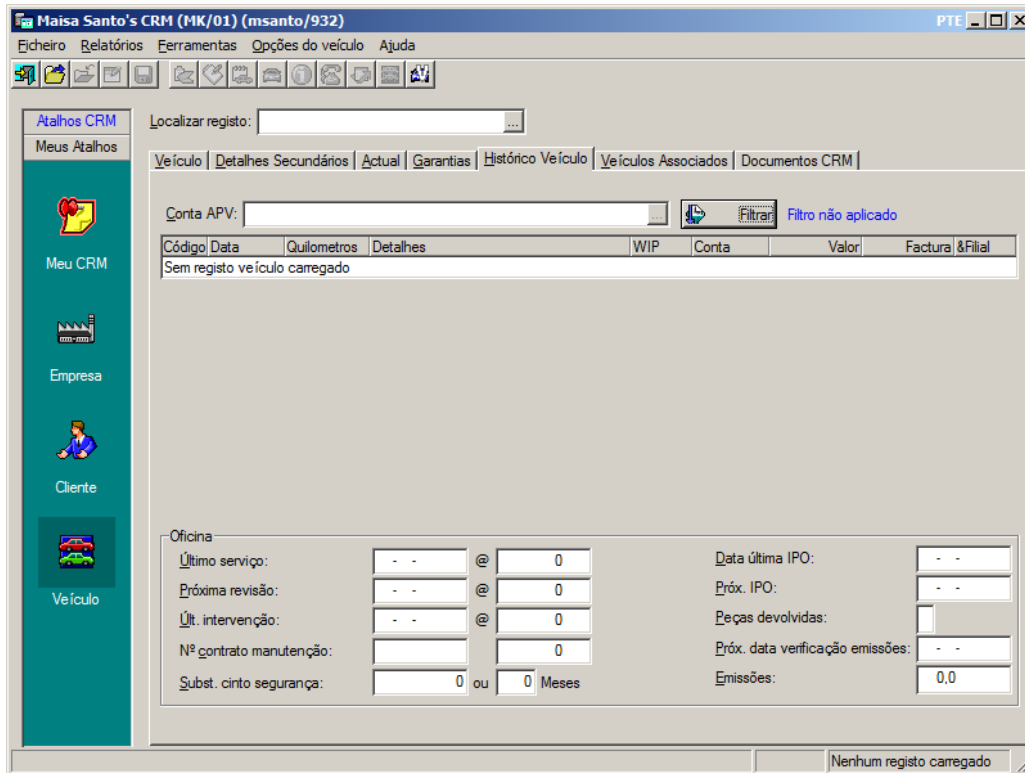


Figura 27 - Secção do programa onde se pode verificar o histórico de manutenções do veículo

De realçar que, nesta altura, mesmo sendo a minha função principal a de substituição da Maísa no CRM (estive em licença de gravidez), ainda acumulava as tarefas de apoio à produção e operações, uma vez que o João e o Flávio solicitavam, pontualmente, ajuda para essas tarefas.

6. ANÁLISE CRÍTICA E PROPOSTA DE MELHORIAS

Neste capítulo, confronta-se a experiência vivida no decorrer do estágio a nível das tarefas exercidas, e respetivas dificuldades sentidas, com a aprendizagem obtida na parte curricular do mestrado em Gestão e na pesquisa efetuada no enquadramento teórico, tanto a nível do CRM como a nível das especificidades do setor automóvel. O objetivo fundamental é efetuar uma análise SWOT, identificando especialmente os pontos menos positivos da Sodicientro, e discutir possíveis ações de melhoria que os possam solucionar.

6.1. Pontos fortes

A Sodicientro é uma empresa bastante organizada, com todos os seus departamentos de trabalho bem definidos. É uma empresa que oferece uma grande variedade de opções aos seus clientes, quer no momento da aquisição das viaturas, quer no serviço após-venda, que inevitavelmente se tem de efetuar.

É uma empresa que conta com infraestruturas privilegiadas face à maioria dos concorrentes, que em geral apenas contam com um edifício principal onde se juntam stand e oficinas, o que torna a Sodicientro num dos maiores concessionários da sua zona de influência.

Além de ser um grande concessionário em termos de infraestruturas, a Sodicientro é também a empresa que vende mais viaturas na zona centro de Portugal, não só de veículos ligeiros de passageiros, como também de veículos comerciais, ligeiros e pesados.

Em termos de recursos humanos, a Sodicientro conta com colaboradores bastante competentes nas suas funções, sendo também muito simpáticos no atendimento ao público, contribuindo para um serviço de excelência, próprio da marca Mercedes.

Algo que diferencia a Sodicientro no seu ramo de atividade é o facto de realizar vários eventos ao longo do ano, em que promove a venda de viaturas a preços mais baixos, proporcionando aos seus clientes a oportunidade de realizarem o melhor negócio possível. Além da redução do preço nas viaturas, os clientes têm ainda várias ofertas no serviço após venda, como a oferta de mais tempo de garantia ou a oferta de vários serviços de oficina, incluindo revisões e pacotes de reparações, em que é possível fazer um conjunto de serviços de manutenção nas viaturas, por preços mais baixos aos que seriam suportados de modo separado e fora do

contexto do evento. Estes eventos contribuem muito positivamente para a decisão do cliente na hora de adquirir o seu Mercedes na Sodicentro.

Ainda nos pontos fortes, e no que toca à saúde pública, a Sodicentro está a cumprir com todas as regras de segurança recomendadas pela Direção Geral de Saúde no âmbito da pandemia COVID-19, contando com material de proteção gratuito, como máscaras e álcool gel em vários locais, tanto ao dispor dos colaboradores como dos clientes. As viaturas também são devidamente desinfetadas, quer no momento do seu recebimento em oficina, quer no momento da entrega aos clientes.

Em relação ao CRM, a Sodicentro dispõe de acesso às plataformas digitais da Mercedes, plataformas essas que são universais para todos os concessionários e das quais faz parte o CRM da qual a empresa usufrui.

A Sodicentro utiliza sobretudo o CRM operacional, no sentido de melhorar as operações de contato diário com os clientes, através da automatização dessas operações e dos respetivos processos. São exemplos principais o envio de publicidade, quer acerca de novos veículos, quer de eventos que a empresa vá realizar, em função dos consentimentos dados pelos clientes, e o recebimento de *leads* e respetivo tratamento, em função do volume de negócios que esse cliente já tem com a empresa, uma vez que um cliente que compre mais tem maior probabilidade de vir a fechar negócio novamente do que um que não compre tanto, embora o CRM também seja utilizado para automatizar outros processos de relacionamento com os clientes de menor importância.

Para além do CRM operacional, a Sodicentro também utiliza o CRM analítico, que abrange as tarefas de estágio realizadas a nível do CRM, nomeadamente a inserção e armazenamento de dados dos clientes da empresa. Esses dados podem ser analisados pelo programa, e é possível a emissão de um relatório a avaliar vários parâmetros, como por exemplo qual a faixa etária da maioria dos clientes da empresa, onde residem, a que estrato social pertencem, permitindo à empresa planear a melhor forma de potenciar vendas adicionais a esses clientes.

Naturalmente, a utilização do CRM é um ponto forte da Sodicentro. A implementação do CRM na Sodicentro permitiu chegar aos clientes mais rapidamente. Facilitou a comunicação com os clientes, que, de outra forma seria complexa, uma vez que a Sodicentro é uma empresa bastante grande e com um leque muito vasto de clientes e de potenciais clientes. Para além disso, o CRM dá à Sodicentro a possibilidade de conseguir tratar cada cliente

como se fosse único e, ainda mais importante, através dos seus processos automatizados, garante à empresa que nenhum cliente seja esquecido. Isto é possível dado que o CRM permite à empresa ter nas suas bases de dados todas as informações necessárias de todos os seus clientes e, como tal, consegue prever as suas necessidades e chegar a todos de uma forma rápida e eficaz.

6.2. Pontos fracos e sugestões de melhoria

Apesar de tudo, e como qualquer empresa, a Sodicentro também apresenta alguns aspetos menos positivos que necessitam de ser corrigidos ou melhorados.

Excesso de burocracia

O aspeto mais preocupante é o excesso de documentação física com que ainda se trabalha na empresa. Há ainda muita circulação de formulários e documentos em papel, o que faz com que se perca demasiado tempo com questões relativas ao tratamento da documentação, algo que nos dias de hoje se pode considerar como antiquado e ineficiente. No que respeita a colaboradores e clientes, nota-se que esse tipo de sistema de informação e comunicação é desmotivante.

Esta situação deve-se essencialmente ao facto da Mercedes, à escala global, ser uma marca onde ainda há muita burocracia, que exige documentação para as mais variadas situações, quase sempre tendo de ser assinada. Como tal, tem de passar por diversas pessoas, dando por vezes origem a processos complexos e demorados.

Um exemplo específico do excesso de burocracia e documentação nas tarefas que exerci durante o estágio é o caso dos consentimentos dos clientes para o tratamento dos seus dados pessoais. Como descrito anteriormente, após o cliente dar o consentimento, o mesmo era inserido no programa, ficando registado na sua página. Estando esse consentimento registado, seria de esperar que não houvesse necessidade de voltar a questionar o cliente acerca do mesmo, a não ser que o cliente solicitasse alguma alteração. No entanto, se um cliente repetir uma compra, ainda que apenas alguns dias depois da primeira compra e do primeiro consentimento, é necessário preencher novamente o documento de consentimento. Esta situação provoca desconforto visível nos clientes, tal como nos colaboradores.

Uma possível solução para este problema passaria por uma transformação digital dos processos da empresa, através da criação de um novo software ou do desenvolvimento do

atual, a que todos os departamentos e colaboradores tivessem acesso. Idealmente, este software, ou módulo, deveria ser o mais simples possível, de modo a poder ser utilizado, com eficiência, por todos os colaboradores da empresa, vendedores, pessoal da oficina e administração, mediante um custo de formação reduzido. O objetivo seria tornar a empresa e os seus processos burocráticos mais digitais, simples e eficientes, acabar com o excesso de documentação física, e eliminar o trabalho monótono que ainda persiste em demasia no quotidiano da empresa. Apesar de poder envolver um investimento avultado, certamente que teria um retorno significativo a médio e longo prazo.

Gestão das viaturas de serviço

Outro problema, menos relevante, do foro logístico, mas que é necessário resolver, tem a ver com a gestão dos veículos de serviço da empresa. Existem na empresa chaveiros comuns onde é suposto colocar as chaves desses veículos. No entanto, na prática, tal não acontece, pois há vários colaboradores que guardam consigo as chaves. Aquilo que, na sua essência, não representa um problema grave, rapidamente se desdobra em períodos improdutivos, pois quando um colaborador necessita de uma carrinha para ir a algum lado e a chave não se encontra no chaveiro comum, acaba por ter de andar a percorrer as instalações da empresa a perguntar aos outros colaboradores onde é que está a chave ou se sabem quem a tem, até a encontrarem. Na prática, ao invés do colaborador que necessita da viatura de serviço ter acesso imediato à mesma, facilmente chega a perder dez ou quinze minutos até que a consiga usar. Isto poderia ser resolvido mediante uma responsabilização individual a quem não deixa a chave no local devido.

Ainda na gestão das viaturas de serviço da empresa, um outro problema que ocorre na empresa é as viaturas serem encontradas excessivas vezes sem combustível. Isto é particularmente frequente na carrinha mais utilizada. Incompreensivelmente do ponto de vista da empresa, é autorizado aos colaboradores que coloquem o mínimo de combustível possível, aumentando a probabilidade do colaborador seguinte se deparar exatamente com o mesmo problema e o número de vezes em que os colaboradores têm de se deslocar à secção de peças para obter autorização para o abastecimento, o que contribui para o congestionamento da secção de peças, outro dos pontos menos positivos da empresa, a discutir mais à frente.

Somando os dois problemas anteriores, é comum observar colaboradores a perder mais de 30 minutos até terem disponível a viatura de serviço de que necessitam. E isto acontece todos

os dias, várias vezes ao dia. Ao final do mês, são seguramente várias horas de trabalho desperdiçadas pelos colaboradores, diminuindo a produtividade do trabalho e a eficiência da empresa.

Estes problemas podem ser facilmente resolvidos, sem custos. Tal como já foi referido acima, na parte das chaves, através da responsabilização individual a quem não as deixar nos chaveiros comuns. Na parte do combustível, a solução pode passar pela limitação da autorização dos abastecimentos a enchimentos completos dos depósitos.

Secção de peças

Outro aspeto menos positivo da Sodicientro, passível de melhoria, é o congestionamento da secção de peças, que resulta essencialmente da sua desorganização, quer em termos da arrumação do material no armazém, quer em termos de processos, e não propriamente de uma procura excessiva para a capacidade de serviço.

Por vezes, formam-se grandes filas de espera no balcão de peças da oficina, com os mecânicos a ter de esperar mais de 30 minutos pelo material de que necessitam. Mais uma vez, isto tem efeitos diretos na diminuição da produtividade da empresa.

Uma forma de resolver este problema pode passar pela substituição dos atuais modelos de gestão de stocks, de *layout* do armazém, e de gestão das localizações e das entradas e saídas de peças, recorrendo a suporte informático, que pudesse melhorar a organização do armazém de peças e tornar as respetivas operações e processos mais eficientes. Outra possibilidade, eventualmente cumulativa com a anterior, poderia ser a adoção de um modelo de gestão de filas de espera na referida secção, direcionado para uma maior racionalização da capacidade de serviço e para a redução dos tempos de espera dos mecânicos ao balcão. Estas soluções exigem investimento, mas que teriam margem de retorno a médio e longo prazo.

Política de recursos humanos

Por fim, uma última lacuna identificada na empresa durante o estágio foi a ausência de um acompanhamento adequado para com os novos colaboradores, em particular com os estagiários, que existem em número significativo na empresa. Isto também aconteceu no caso da minha própria experiência pessoal. Desde o primeiro dia, em que me apresentei e me foi apresentada a empresa, nunca houve, durante todo o período de estágio, um acompanhamento por parte dos responsáveis para saber se estava ou não a adaptar-me ao

ambiente, às pessoas e/ou às funções. Esta falta de acompanhamento e de preocupação com a satisfação dos colaboradores tem várias consequências negativas, a nível de produtividade, motivação e satisfação no trabalho, e é crítica para os novos colaboradores e estagiários, que acabam por se sentir um pouco “à margem”.

Uma forma de resolver este problema passa por desenvolver a política de recursos humanos, a nível do estilo de liderança e controlo a exercer, de modo a promover a motivação e satisfação dos colaboradores. Uma sugestão concreta é a criação de um protocolo de integração e acompanhamento de novos membros e a nomeação de um supervisor para se responsabilizar por essa função. É exetável que os custos associados ao trabalho do supervisor sejam amplamente superados pelos respetivos benefícios diretos, que decorrem do aumento da produtividade do trabalho, e indiretos, que decorrem do aumento da satisfação dos colaboradores.

CRM

A respeito do tema principal do estágio, e apesar da Sodicientro ter um sistema de CRM bastante eficaz comparado com outras empresas do setor, no qual ainda persistem muitas empresas que nem sequer o possuem, muitas das suas potencialidades estão ainda por aproveitar, existindo bastante potencial de melhoria.

Um dos aspetos que podem ser melhorados em relação ao CRM da Sodicientro, é o facto deste não ser direcionado a algumas necessidades específicas que, no caso concreto da Sodicientro Leiria, a empresa tem em relação aos seus clientes. Por vezes, a empresa necessita de obter alguma informação adicional mais específica do cliente, ou seja, há a necessidade de criar um campo adicional na plataforma de CRM. No entanto, isso não é possível, pois, tal como anteriormente referido, as plataformas digitais da Sodicientro, incluindo a plataforma de CRM, são universais para todos os concessionários Mercedes, não existindo possibilidade de personalização da plataforma para cada concessionário em particular. Deste modo, por vezes não é possível à Sodicientro armazenar, através do CRM, informações mais específicas sobre os seus clientes que poderiam ser úteis para as suas operações.

Uma forma de resolver este problema seria a Sodicientro investir numa plataforma/estratégia de CRM própria, adaptada às suas necessidades, e que permitisse obter todos os dados dos clientes potencialmente úteis. Esta opção representaria, evidentemente, um investimento bastante avultado. No entanto, a longo prazo, o investimento poderia ter retorno, uma vez

que as informações específicas adicionais sobre os seus clientes, que a empresa por vezes necessita e não tem, iriam estar sempre disponíveis, facilitando as operações e processos da empresa, tornando-a mais eficiente, e potenciando a venda de viaturas e a prestação de serviços, aumentando o volume de negócios. Para além disso, o investimento numa plataforma própria de CRM permitiria à Sodicentro eliminar a dependência da Mercedes a respeito da gestão dos seus clientes. Por fim, a plataforma de CRM própria daria à Sodicentro a flexibilidade de a parametrizar e personalizar em tempo contínuo e útil, em consonância com as alterações das tendências de mercado, por exemplo através da colocação de campos adicionais para armazenar novas informações ou da remoção de campos entretanto sem valor.

Mas, mesmo considerando o CRM atual, a Sodicentro não o está a aproveitar na sua totalidade, o que pode e deve ser revisto. Como se pôde constatar na revisão de literatura sobre o CRM, existem quatro tipos de CRM, o operacional, o analítico, o colaborativo e o estratégico. Ora, a Sodicentro limita-se à utilização do CRM operacional e do CRM analítico, abdicando de todos os benefícios dos CRM colaborativo e estratégico referidos na revisão de literatura. Na verdade, a plataforma digital da Mercedes, que a Sodicentro utiliza, tem a possibilidade de serem utilizados todos os vários tipos de CRM, mas, por opção da administração, a empresa não o faz.

Evidentemente, uma forma de resolver este problema seria passar a utilizar o CRM atualmente disponível na sua totalidade, de forma a explorar todo o seu potencial e colher todos os benefícios possíveis. Naturalmente que também aqui se teria de efetuar um investimento inicial, sobretudo a nível dos recursos necessários ao planeamento da implementação dos novos tipos de CRM, à formação do pessoal, e à recolha de informação necessária. De qualquer modo, ao efetuar este investimento, e passando então a utilizar a plataforma de CRM na sua totalidade, a empresa passaria a usufruir de todo o potencial que o sistema de CRM tem para oferecer, elevando assim os seus processos de gestão de relacionamento com o cliente a níveis de excelência. Mais em concreto, a empresa saberia, a qualquer momento, toda a informação possível de qualquer cliente, quem é, o que quer, quando e onde quer, e o que lhe propor, de modo cirúrgico, aumentando simultaneamente as possibilidades de realizar negócio e de aumentar a satisfação dos clientes.

Finalmente, o último aspeto negativo prende-se pela falta de automatização na passagem de dados do CRM operacional para o CRM analítico. As tarefas de estágio a nível de CRM

foram, na sua maioria, a inserção de dados de clientes provenientes de *leads* ou de vendas de veículos. Estas tarefas eram escusadas se houvesse uma forma automatizada das informações que os clientes inserem, aquando de um *lead* ou de uma compra de um veículo, passarem para o CRM da empresa. Se tal fosse possível, libertava-se o tempo de trabalho dos colaboradores que fazem essa inserção manual, que é monótona e repetitiva, podendo estes dedicar esse tempo a executar funções de maior relevância para a empresa, aumentando a sua produtividade e satisfação no trabalho. Deste modo, propõe-se também aqui a realização de um investimento, neste caso num sistema digital que permitisse a automatização atrás referida.

7. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relatório de estágio representa a última etapa de um longo caminho percorrido ao longo dos últimos sete anos na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, primeiro com a licenciatura em Engenharia Automóvel, e depois com o mestrado em Gestão. A formação que obtive será com certeza uma mais-valia para o meu futuro profissional, que espero poder iniciar em breve.

Ao longo dos quatro meses de estágio, tive a oportunidade de trabalhar, aprender e crescer com vários profissionais dos vários departamentos de trabalho da Sodicentro, permitindo que experienciasse a rotina do mercado de trabalho de uma empresa da dimensão da Sodicentro pela primeira vez.

No entanto, não posso deixar de registar alguma desilusão com o estágio realizado a nível da obtenção de formação avançada nas áreas que realmente me interessavam, isto é, as áreas da gestão, trabalhadas durante o mestrado, e da engenharia automóvel, provenientes da licenciatura. A minha escolha para efetuar o estágio na Sodicentro foi precisamente para conseguir obter experiência e aprendizagem, avançada, nas minhas duas áreas de formação superior. Na verdade, as tarefas realizadas ao longo do estágio foram sempre simples, rotineiras e monótonas, ficando algo aquém das minhas expectativas iniciais, que seriam as de poder colaborar em algum projeto avançado que a empresa tivesse em desenvolvimento na área da gestão.

Ainda assim, em relação ao relatório de estágio, a sua realização foi um contributo importante para melhorar a minha formação na área do marketing, mais especificamente nas subáreas do marketing de relacionamento, mais em geral, e da gestão do relacionamento com o cliente, mais em particular. A elaboração do relatório permitiu também aprofundar o meu conhecimento em relação ao setor automóvel, que está na base da minha formação académica e dos meus interesses profissionais. Requereu uma investigação detalhada sobre os temas e permitiu o aprofundamento dos conhecimentos obtidos nas unidades curriculares dos cursos que frequentei. Para além disso, permitiu-me perceber o conceito, a história, os tipos e a implementação de um sistema de CRM e, mais importante para os meus interesses profissionais, qual a sua relação com o setor automóvel, fazendo-me assim sentir capaz de desenvolver sistemas de CRM para a indústria automóvel, desde o momento inicial até ao pleno funcionamento, independentemente da organização.

Os objetivos do relatório de estágio foram assim conseguidos, uma vez que, para além de todo o conhecimento adquirido já referido, foi também possível analisar os processos da Sodicientro, a nível do CRM e de algumas operações logísticas. Isso permitiu identificar os pontos fortes da empresa e, mais importante, os seus pontos menos positivos. Por sua vez, estes últimos permitiram verificar que há inúmeros aspetos a melhorar, nomeadamente em relação ao CRM, pois, ao relacionar o conhecimento obtido no enquadramento teórico com o CRM implementado na empresa, percebeu-se que este não está implementado de forma a aproveitar todo o seu potencial, existindo ainda bastante trabalho a desenvolver.

Por fim, um aspeto contextual, mas que importa referir, é o impacto da pandemia COVID-19 na economia mundial e no setor automóvel em particular. Esta tem colocado as empresas do setor automóvel em grandes dificuldades, e a Sodicientro não é exceção. No entanto, durante o estágio e a investigação a ele associada, foi possível concluir que, para além de dificuldades, a pandemia trouxe também novas oportunidades e perspetivas de um futuro mais digital às empresas. Em relação ao CRM, é fácil imaginar que este pode melhorar no período pós-pandemia, principalmente no que concerne à comunicação com os clientes, uma vez que é expetável que os meios de comunicação digital desenvolvidos para o período da pandemia se mantenham em utilização, apoiando e complementando as plataformas de CRM das empresas.

BIBLIOGRAFIA

Abreu, L. (2009). *CRM: o que preferem os clientes da ford em Portugal?* (Tese de mestrado não publicada). Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Ahearne, M., Rapp, A., Mariadoss, B. J., & Ganesan, S. (2012). Challenges of CRM implementation in business-to-business markets: A contingency perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(1), 117–129. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320110>

Andrade, A. (2013). Comparação de Tecnologias em Veículos Automóveis. *Eutro à Terra*.

Battor, M., & Battor, M. (2010). The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: Testing a mediated model. *Journal of Marketing Management*, 26(9–10), 842–857. <https://doi.org/10.1080/02672570903498843>

Belhadi, A., Kamble, S., Jabbour, C. J. C., Gunasekaran, A., Ndubisi, N. O., & Venkatesh, M. (2021). Manufacturing and service supply chain resilience to the COVID-19 outbreak: Lessons learned from the automobile and airline industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 163(November 2020), 120447. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120447>

Blága, C., & Eckl, B. (2017). Green Engineering Solutions at Propulsion of Passenger Cars. *Procedia Engineering*, 181, 4–11. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.02.356>

Blazevic, A., Bibic, D., Trobradovic, M., Filipovic, I., & Gebert, K. (2020). Effective reduction of NoX emissions of modern medium speed diesel engines. *Annals of DAAAM and Proceedings of the International DAAAM Symposium*, 31(1), 812–818. <https://doi.org/10.2507/31st.daaam.proceedings.113>

Broustail, J. (1992). *Un exempple d'approche historique et comparative en marketing d'innovation - la difusion des transmissions automatiques*.

Courchesne, A., Ravanas, P., & Pulido, C. (2019). Using technology to optimize customer relationship management: The case of cirque du soleil. *International Journal of Arts Management*, 21(2), 83–93.

Cuthbertson, R., & Messenger, S. (2008). Collaborative CRM: A missed or a mythical opportunity. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(4), 354–362. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2008.3>

Dahiya, R., & Gayatri, G. (2018). A Research Paper on Digital Marketing Communication and Consumer Buying Decision Process: An Empirical Study in the Indian Passenger Car Market. *Journal of Global Marketing*, 31(2), 73–95. <https://doi.org/10.1080/08911762.2017.1365991>

Dalla Chiara, B., Deflorio, F., Pellicelli, M., Castello, L., & Eid, M. (2019). Perspectives on electrification for the automotive sector: A critical review of average daily distances by light-duty vehicles, required range, and economic outcomes. *Sustainability (Switzerland)*, 11(20). <https://doi.org/10.3390/su11205784>

Elfasakhany, A. (2021). State of Art of Using Biofuels in Spark Ignition Engines. *Energies*, 14(3), 779. <https://doi.org/10.3390/en14030779>

Fournier, C. (1994). La performance des opérations de marketing direct perçue par les forces de vente: Application aux secteurs bancaire et automobile. In *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)* (Vol. 9, Issue 3, pp. 3–19). <https://doi.org/10.1177/076737019400900301>

Frow, P. E., & Payne, A. F. (2009). Customer Relationship Management: A Strategic Perspective. *Journal of Business Market Management*, 3(1), 7–27. <https://doi.org/10.1007/s12087-008-0035-8>

Grădinaru, C., Toma, S.-G., & Zainea, L. (2020). Japanese versus German Supremacy in the Global Automotive Sector. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, XX(1), 78–83.

Hrnjic, A. (2016). The transformation of higher education: evaluation of CRM concept application and its impact on student satisfaction. *Eurasian Business Review*, 6(1), 53–77. <https://doi.org/10.1007/s40821-015-0037-x>

Iriana, R., & Buttle, F. (2006). Strategic, operational, and analytical customer relationship management: Attributes and measures. *Journal of Relationship Marketing*, 5(4), 23–42. https://doi.org/10.1300/J366v05n04_03

Isac, N., Dobrin, C., & Badshah, W. (2020). The Impact of Sustainable Transition of Automation on Employees in the Automotive Sector and the Influence of Corona Pandemic. *Review of International Comparative Management*, 21(4), 429–436. <https://doi.org/10.24818/RMCI.2020.4.429>

Kaitwade, N. (2020). COVID-19 shatters global automotive industry; sales of metal powder take a nosedive amid wavering demand. *Metal Powder Report*, xxx(xx), 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.mprp.2020.06.059>

Kelly, S. (2000). Analytical CRM: The fusion of data and intelligence. *Interactive Marketing*, 1(3), 262–267. <https://doi.org/10.1057/palgrave.im.4340035>

Krzywdzinski, M. (2017). Automation, skill requirements and labour-use strategies: high-wage and low-wage approaches to high-tech manufacturing in the automotive industry. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 247–267. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12100>

Leligdon, L., Quinn, T., & Briggs, L. (2015). Strategic CRM: Improving the Business of Academic Libraries. *College and Undergraduate Libraries*, 22(3–4), 247–260. <https://doi.org/10.1080/10691316.2015.1067662>

Lešková, A., & Sabadka, D. (2013). Selected Impulses, Challenges and Expectations to the Future in the Automotive Industry. *Littera Scripta, Deloitte 2009*, 70–81. <http://portal.vstecb.cz/publishingportal/stahnout/verejne/dokument-kolekce/45#page=70>

Lin, Y., & Su, H. Y. (2003). Strategic analysis of customer relationship management - A field study on hotel enterprises. *Total Quality Management and Business Excellence*, 14(6), 715–731. <https://doi.org/10.1080/1478336032000053843>

Makasi, A., & Saruchera, F. (2014). The impact of operational customer relationship management on customer loyalty. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 291–301. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n23p291>

Monteiro, C., & Moutinho, N. (2010). A Análise do Setor Automóvel em Portugal - O que influencia a venda de automóveis. *XIV Encuentro AECA - Innovación y Responsabilidad: Desafíos y Soluciones*.

Nayak, J., Mishra, M., Naik, B., Swapnarekha, H., Cengiz, K., & Shanmuganathan, V. (2021). An impact study of COVID-19 on six different industries: Automobile, energy and power, agriculture, education, travel and tourism and consumer electronics. In *Expert Systems* (Issue December 2020). <https://doi.org/10.1111/exsy.12677>

Painço, J. D., Gonçalves, L. C., Gaspar, P. D., & Pires, L. (2010). *O veículo eléctrico e as tecnologias*. 1–5. (Artigo não publicado). Universidade da Beira Interior, Covilhã.

Payne, A., & Frow, P. (2006). Customer Relationship Management : from Strategy to Implementation. *Journal of Marketing*, 22(October 2011), 135–168.

Plakoyiannaki, E. (2005). How Do Organisational Members Perceive CRM? Evidence from a U.K. Service Firm. *Journal of Marketing Management*, 21(3–4), 363–392. <https://doi.org/10.1362/0267257053779136>

Saha, P., & Sharma, A. (2020). Creating Value Through Customer Relationship Management in the Automotive Industries. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, Vol. 11 Issue 9, P13-19. 7p., 11, 13–20. <https://unicartagena.elogim.com:2904/eds/detail/detail?vid=0&sid=7f15d32c-2a84-4800-8d19-d2f78cbd480b%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3D%3D#AN=146671473&db=bth>

Santos, J. P. (2018). *O automóvel como elemento activo na arquitectura*. (Tese de mestrado não publicada). Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa.

Santouridis, I., & Veraki, A. (2017). Customer relationship management and customer satisfaction: the mediating role of relationship quality. *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(9–10), 1122–1133. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1303889>

Saura, J. R., Palos-Sanchez, P., & Blanco-González, A. (2019). The importance of information service offerings of collaborative CRMs on decision-making in B2B marketing. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(3), 470–482. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2018-0412>

Schlie, E., & Yip, G. (2000). Regional follows global: Strategy mixes in the world automotive industry. *European Management Journal*, 18(4), 343–354. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(00\)00019-0](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(00)00019-0)

Shalender, K., Singh, N., & Sushil. (2017). AUTOFLEX: marketing flexibility measurement scale for automobile companies. *Journal of Strategic Marketing*, 25(1), 65–74. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1076882>

Sota, S., Chaudhry, H., Chamaria, A., & Chauhan, A. (2018). Customer Relationship Management Research from 2007 to 2016: An Academic Literature Review. *Journal of Relationship Marketing*, 17(4), 277–291. <https://doi.org/10.1080/15332667.2018.1440148>

Sturgeon, T., & Florida, R. (2000). *Globalization and Jobs in the Automotive Industry Final Report to the Alfred P. Sloan Foundation*. November.

Tanner, J. F., Ahearne, M., Leigh, T. W., Mason, C. H., & Moncrief, W. C. (2005). CRM in sales-intensive organizations: A review and future directions? *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(2), 169. <https://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749057>

Tazkarji, M. Y., & Stafford, T. (2020). Reasons for Failures of CRM Implementations. *IEEE Transactions on Computational Social Systems*, 7(3), 718–724. <https://doi.org/10.1109/TCSS.2020.2980856>

Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). CRM in Organizational Structure Design. *Procedia Technology*, 1, 579–582. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.126>

Toma, M. (2011). CRM - A Theoretical Approach. *Economics, Management & Financial Markets*, 11(1), 86–93. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=b9cbec4d-ab5b-4091-a5de-cd1008374dc2@sessionmgr114&hid=102>

Varajão, J., & Cruz-Cunha, M. M. (2016). Main Motivations for CRM Adoption by Large Portuguese companies - A Principal Component Analysis. *Procedia Computer Science*, 100, 1269–1279. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.165>

Wahlberg, O., Strandberg, C., Sundberg, H., & Sandberg, K. W. (2009). Trends, topics and underresearched areas in CRM research. *International Journal of Public Information Systems*, 2009, 191–208.

Wright, R. S. (2020). How COVID-19 Will Change Your CRM Platform ... For Good. *Research-Technology Management*, 63(6), 52–53.
<https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1813505>

Webgrafia

<https://transportgeography.org/> consultado a 26 de abril de 2021

<https://pt.knoema.com/> consultado a 26 de abril de 2021

<https://www.pordata.pt/> consultado a 27 de abril de 2021

<https://www.uve.pt/> consultado a 28 de abril de 2021

<https://media.mercedes-benz.pt/> consultado a 29 de abril de 2021

<https://www.best-selling-cars.com/> consultado a 29 de abril de 2021