

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

GUILHERME GIL GOMES

DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE
DESENVOLVIMENTO DE CONCESSIONÁRIAS AGRÍCOLAS: UM ESTUDO DE
CASO NO CHILE

São Leopoldo
2016

GUILHERME GIL GOMES

DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE
DESENVOLVIMENTO DE CONCESSIONÁRIAS AGRÍCOLAS: UM ESTUDO DE
CASO NO CHILE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial o MBA de Gestão
Empresarial da Universidade do Vale do Rio
dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Marcelo André Machado

São Leopoldo

2016

RESUMO

O propósito deste trabalho foi identificar quais foram as principais mudanças necessárias em um programa de desenvolvimento na área de Pós Venda de concessionárias de máquinas agrícolas no exterior. O programa consiste em desenvolver em conjunto com a concessionária, determinados pontos que agreguem valor ao negócio da empresa “X” e ao cliente. Como método de acompanhamento, existem critérios e indicadores que devem ser acompanhados durante o ano. Além disso, propor novas modificações baseado nos resultados obtidos durante o ano de 2014 e 2015. Este programa já está em andamento e adaptado a realidade das concessionárias agrícolas do Brasil, mas levá-lo ao Chile, tal e qual está no Brasil, sem as devidas modificações, levando em consideração a cultura agrícola do país, as diferenças entre as máquinas comercializadas lá e aqui, o aspecto cultural dos agricultores e dos colaboradores das concessionárias, entre outros, seria muito arriscado. Através de uma estratégia de estudo de caso e uma aplicação prática buscou-se modificar o referido programa brasileiro para que o mesmo fosse introduzido na rede de concessionárias agrícolas do Chile com melhores resultados. Considerando as informações obtidas, descreve-se as principais alterações necessárias realizadas, bem como complemento, apresenta-se também as próximas alterações a serem realizadas para a avaliação deste ano.

Palavras-chave: Programa de desenvolvimento. Chile. Concessionárias Agrícolas. Pós Vendas.

ABSTRACT

The purpose of this study was to identify what were the main changes needed in a dealer development program in the After Sales area for agricultural machinery abroad. The program pretends develop together with dealers, certain points that add value to the business "X" and the customer. As a follow-up method, there are criteria and indicators that should be followed during the year. In addition, proposing new changes based on the results obtained during 2014 and 2015. This program is already underway and adapted to reality for dealers in Brazil, but takes him to Chile, as it works in Brazil, without proper changes, taking into account the agricultural country culture, the differences between the machines sold there and here, the cultural farmers aspect and dealerships employees, among others, would be too risky. Through a case study strategy and a practical application sought to amend that Brazilian program was introduced into Chile dealers network with better results. Considering the information obtained, were described the main necessary changes, and complement, also shows up the next changes to be made to the evaluation of this year.

Keywords: Development Program. Chile. Dealers Farm. After sales.

LISTA DE FIGURAS

- FIGURA 1**-Volume de vendas de tratores agrícolas no Chile de 2014 a 2015.....36
- FIGURA 2**-Volume de vendas de colheitadeiras agrícolas no Chile de 2014 a 2015...37

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Entrevistados na empresa “X” e “Y”.....	31
---	-----------

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Matriz SWOT.....	27
TABELA 2 - Exemplo de pontuação de classificação final.....	41
TABELA 3 - Matriz SWOT a partir de resultados do programa de desenvolvimento de concessionarias no Chile.....	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	Objetivo Geral.....	14
1.2.2	Objetivos Específicos	14
1.3	JUSTIFICATIVA	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	PLANEJAMENTO DE MARKETING.....	16
2.2	ETAPAS DO PLANEJAMENTO DE MARKETING.....	16
2.2.1	Análise situacional	16
2.2.1.1	Análise do ambiente externo	17
2.2.1.1.1	<i>Ambiente demográfico</i>	<i>17</i>
2.2.1.1.2	<i>Ambiente econômico</i>	<i>17</i>
2.2.1.1.3	<i>Ambiente competitivo.....</i>	<i>18</i>
2.2.1.1.4	<i>Ambiente tecnológico.....</i>	<i>18</i>
2.2.1.1.5	<i>Ambiente natural.....</i>	<i>18</i>
2.2.1.1.6	<i>Ambiente político e legal</i>	<i>19</i>
2.2.1.1.7	<i>Ambiente sociocultural</i>	<i>19</i>
2.2.1.2	Análise do ambiente do consumidor	19
2.2.1.3	Análise do ambiente interno	21
2.2.1.4	Análise do mercado organizacional.....	22
2.2.2	Análise da concorrência	22
2.2.3	Análise SWOT.....	24
3	MÉTODO	29
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	29
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA	31
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	32
3.4	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	33
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	35
4.1	O MERCADO AGRÍCOLA DO CHILE	35
4.2	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA “Y”	37
4.3	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA “X”	38
4.4	APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE CONCESSIONARIAS COM ENFASE EM PÓS VENDAS	39
4.5	APRESENTAÇÃO DOS DADOS	41
4.5.1	Modelo 5W	41
4.5.1.1	<i>(Who) Quem são nossos consumidores atuais e potenciais?</i>	<i>42</i>
4.5.1.2	<i>(What) O que os consumidores fazem com nossos produtos?.....</i>	<i>42</i>
4.5.1.3	<i>(Where) Onde os consumidores compram produtos?.....</i>	<i>43</i>
4.5.1.4	<i>(When) Quando os consumidores compram nossos produtos?</i>	<i>43</i>
4.5.1.5	<i>(Why) Por que os consumidores escolhem nossos produtos? Por que os consumidores potenciais não compram nossos produtos?</i>	<i>43</i>
4.5.2	Matriz SWOT.....	44
4.5.2.1	Forças	45

4.5.2.2	Fraquezas	45
4.5.2.3	Oportunidades.....	46
4.5.2.4	Ameaças.....	46
4.6	ADAPTAÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO NO MERCADO DO CHILE	47
4.6.1	Adaptações Realizadas no Primeiro Ano 2014 - 2015.....	48
4.6.2	Adaptações Sugeridas para 2016.....	53
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
5.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	56
5.2	INDICAÇÕES PARA FUTURO.....	56
6	REFERÊNCIAS	58
7	APÊNDICES	59
7.1	APENDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA A UNIDADE DE ANÁLISE.....	59
7.2	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA: EMPRESA “Y”	60
7.3	APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA: EMPRESA “X”	61

1 INTRODUÇÃO

Assim como ocorre em muitos outros tipos de negócios, a falta, a negligência, ou mau planejamento podem levar um empreendimento ao fracasso. Levar ao Chile um processo de desenvolvimento da rede de concessionárias a partir do Brasil onde ele já está adaptado, iniciado por uma empresa sem que esta se disponha a conhecer mais do mercado desejado ou mesmo averiguar se sua própria estrutura interna tem condições de suportar esta nova operação terá menos chances sucesso.

Sem muito tempo para esta análise inicial, a direção de uma empresa decidiu ir adiante com este projeto e conhecer os obstáculos ao longo da implantação e adaptá-lo de acordo com as necessidades.

Antes de tudo, fazem-se necessários alguns esclarecimentos para a compreensão do referido trabalho. As duas empresas pesquisadas, não permitiram a divulgação de seus nomes neste trabalho, portanto define-se o seguinte:

- Empresa “X”: Empresa fabricantes de máquinas agrícolas exportadora de seus produtos ao Chile.
- Empresa “Y”: Empresa chilena, distribuidora e representante oficial dos produtos agrícolas da empresa “X” naquele país.

Vive-se em um mundo globalizado, de buscas incessantes por inovações em processos, mais resultados com menor custo, sem fronteiras para novos mercados e consumidores. O Chile, por se tratar de um mercado agrícola que representa uma significativa participação dos volumes de tratores exportados pela empresa “X”, conforme relato do próprio gerente de exportação, fabricante de máquinas agrícolas, será um dos países da América do Sul em que esta empresa implantou nos últimos dois anos, um programa de desenvolvimento da rede de concessionárias. O programa citado está adaptado ao mercado brasileiro e vem sendo aplicado a este distribuidor e suas concessionárias do Chile desde o final de 2014 (Empresa X, Dez 2015).

Segundo o gerente comercial e também do gerente de Serviços da empresa “Y”, nos últimos anos, o mercado de máquinas agrícolas do Chile vem passando por grandes transformações. Tanto é notável essa transformação da mecanização agrícola, processos de

plantio e colheita, quanto a mudança do perfil dos clientes. Observa-se claramente no Chile, uma grande influência Europeia. De acordo com este mesmo gerente comercial e também líderes dos distribuidores de outras marcas de máquinas agrícolas daquele país, muitos agricultores possuem parentes e relacionados que vivem em diferentes países da Europa. Isso faz com que estes agricultores e seus filhos viagem com certa frequência para Alemanha, França, Itália entre outros. Nestas viagens, acabam descobrindo, conhecendo e até experimentando o que tem de mais recente em tecnologia para a produção agrícola lá. Esta troca de experiências acaba repercutindo no mercado agrícola do Chile, ou seja, os agricultores passam a querer o mesmo em suas propriedades.

Chile tem uma economia orientada para o mercado caracteriza-se por um elevado nível de comércio exterior e uma reputação de fortes instituições financeiras e políticas sólidas que lhe deram o mais forte rating de títulos soberanos na América do Sul. As exportações de bens e serviços representam cerca de um terço do PIB, com matérias-primas que compõem cerca de 60% das exportações totais. De 2003 a 2013, o crescimento real média quase 5% ao ano, apesar da ligeira contração em 2009, que resultou da crise financeira global. O crescimento desacelerou para uma estimativa de 2,3% em 2015. A continuada queda nos preços do cobre fez com que o Chile experimentasse seu segundo ano consecutivo de crescimento lento, inflação elevada e uma moeda depreciada.

Chile aprofundou seu compromisso de longa data para a liberalização do comércio com a assinatura de um acordo de livre comércio com os EUA, que entrou em vigor em 1 de Janeiro de 2004. O Chile tem 22 acordos comerciais que cobrem 60 países, incluindo acordos com a União Europeia, o Mercosul, China, Índia, Coreia do Sul, e México. Em maio de 2010 o Chile assinou a Convenção da OCDE, tornando-se o primeiro país sul-americano a entrar na OCDE. Em outubro de 2015, o Chile entrou para os Estados Unidos e outros 10 países e concluiu as negociações sobre o acordo de comércio Parceria Trans-Pacífico. O acordo terá de ser ratificado pelo Legislativo chileno.

O governo chileno tem geralmente seguido uma política fiscal anticíclica, acumulando excedentes de fundos soberanos durante períodos de altos preços do cobre e do crescimento económico, e geralmente permitindo que os gastos deficitários ocorram apenas durante períodos de preços baixos de cobre. Em 31 de outubro de 2015, os fundos soberanos - mantido na maior parte fora do país e separado de reservas do Banco Central - ascendeu a mais de 22.4 bilhões de dólares. Chile usou esses recursos para financiar pacotes de estímulo fiscal durante a crise econômica de 2009. (The world Factbook).

Por se tratar de um país com as características citadas anteriormente e não possuir nenhuma fábrica de máquinas agrícolas (tratores e colheitadeiras) são fatores que contribuem para a entrada de produtos de diferentes partes do mundo. Além disso, vive-se a era da informação, onde as pessoas passam grande parte do tempo conectadas, trocando informações, fazendo consultas e pesquisas. Fato este que estimula os filhos dos atuais agricultores chilenos a seguirem nesta tendência. De acordo com o gerente comercial da empresa “Y” e distribuidores de produtos agrícolas no Chile, facilmente encontram-se máquinas agrícolas dos Estados Unidos, México, França, Alemanha, Índia, China, Brasil e etc.

Verificando especificações técnicas dos produtos agrícolas da marca “X”, tratores, colheitadeiras e pulverizadores de origem francesa e americana pode-se observar um alto nível de tecnologia embarcada. Com a entrada destes produtos agrícolas ao Chile, passa-se a exigir por parte da rede de concessionárias que os suportam, uma readequação da mão-de-obra e estrutura. Produtos como estes, exigem um elevado nível de conhecimento técnico, estrutura física, disponibilidade, pessoas capacitadas, ferramentas especiais e etc.

Ao mesmo tempo, realizar tais investimentos no setor de serviços de uma concessionária, também não é tarefa fácil. Segundo palavras do gerente geral de Pós Venda da empresa “X”, o departamento de pós venda de uma concessionária agrícola da América do Sul utiliza o maior espaço físico, pois comporta colheitadeiras e pulverizadores, maior volume de mão-de-obra, veículos para atendimento em campo, investimentos em treinamentos, pois necessita ter os técnicos capacitados para os produtos que vende e em poucos casos, gera retorno. Por este motivo, de acordo com o gerente de Pós Venda Exportação, no Chile, o nível de serviços deste setor está muito defasado em relação à tecnologia que os produtos empregam e demandam.

Este cenário, constituído de máquinas com tecnologia de ponta chegando de diversas origens, clientes muito mais exigentes e rede de concessionária com capacidade de serviços limitados, demandou a implementação de um programa de desenvolvimento destas concessionárias. A empresa “X” já possui este programa implantado com sucesso e em pleno funcionamento no Brasil. A análise descritiva a seguir, tem como objetivo principal apresentar quais foram as principais dificuldades de aplicar este programa de desenvolvimento da área de Pós- vendas nas concessionárias agrícolas da empresa “Y” do Chile, ou seja, implementar um programa de gestão do Pos Venda para buscar o patamar de qualidade esperado por estes clientes diferenciados.

Assim, esse trabalho apresenta neste primeiro capítulo a definição do problema, a situação problemática, os objetivos gerais e específicos e a justificativa desta pesquisa. O segundo capítulo abrangerá a fundamentação teórica e revisão da literatura. No capítulo três, a metodologia de pesquisa, abrangendo o delineamento desta pesquisa, o método utilizado para análise, as técnicas de coletas e de análise de dados. No capítulo quatro a análise dos resultados e no quinto as considerações finais.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Por se tratar de um programa de desenvolvimento de concessionárias agrícolas que foi desenvolvido e já customizado para o mercado brasileiro ao longo dos últimos cinco anos, sua implementação no Chile, que iniciou em meados de 2014, enfrenta muitas dificuldades para ser estendido a este mercado agrícola. A empresa “Y”, distribuidora oficial de uma das marcas agrícolas da empresa “X” naquele país, adotou como estratégia de expansão de seu negócio com baixos custos, a contratação de pequenas empresas agrícolas ou lojas do ramo. Estas pequenas empresas, já existentes e reconhecidas na região de atuação ao longo do Chile, foram transformadas em uma concessionária contratada ou “sub concessionário” da empresa “Y”, para revender seus produtos e representar as marcas que representam ao longo do Chile, ao invés de utilizar filiais próprias e esta é, sem dúvida, a principal dificuldade de implantação deste programa lá.

No entanto, representantes comerciais da empresa “Y” no Chile, informam que a concorrência também está adotando estas medidas, ou seja, implantando padrões de alta qualidade nas concessionárias que representam suas marcas, travando-se aí uma disputa acirrada pela liderança no mercado.

Desta forma este trabalho busca responder a seguinte questão de pesquisa: Quais são as dificuldades de implantar um programa de desenvolvimento de concessionárias agrícolas área específica de Pós Venda da empresa “X”?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos orientam a revisão da literatura e a metodologia do projeto. O objetivo geral define o propósito do trabalho, enquanto os objetivos específicos delineiam o modo, de forma mais detalhada, como se pretende atingir o objetivo geral.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é apresentar quais foram as principais dificuldades na implantação de um programa de desenvolvimento de concessionárias junto à área do Pós Venda. Programa já adaptado aos padrões brasileiros e em funcionamento, introduzi-lo na rede de concessionários do mercado agrícola do Chile, vem implicando em modificações necessárias ao programa para que o mesmo eleve os padrões de atendimento e a qualidade percebida pelos clientes.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar o cenário agrícola do Chile;
- Apresentar a empresa Y, distribuidor de produtos agrícolas, no mercado agrícola do Chile;
- Identificar como a empresa “Y” atua junto às suas concessionárias no mercado do Chile;
- Caracterizar o Programa de Desenvolvimento de Concessionárias da empresa “X”, com ênfase na área de Pós Venda;
- Citar as adaptações necessárias até a presente data para a implantação deste programa de desenvolvimento na área de Pos venda.

1.3 JUSTIFICATIVA

As máquinas agrícolas vêm passando por um salto tecnológico muito expressivo em um intervalo de tempo muito pequeno. Com o avanço da comunicação e a globalização, a disponibilidade da tecnologia está ao alcance de todas as marcas. Uma inovação realizada na Alemanha, por exemplo, pode facilmente ser desenvolvida em diversos outros países pouco ou ao mesmo tempo.

Considerando estes aspectos, atualmente temos poucas diferenciações entre os produtos concorrentes e os produtos da empresa “X”. Tanto no aspecto tecnológico quanto a inovações. Com o passar do tempo estas diferenças vão se minimizar ainda mais e o principal aspecto que passará a ser o diferencial será o Pós Venda, será o serviço prestado pelo representante da marca, será a experiência que o cliente tem com a empresa e a marca.

Por isso a razão de implantar um programa de desenvolvimento e gestão da área de serviços da concessionária. Aumentar o padrão de qualidade dos serviços prestados pelo representante da marca, identificar oportunidades, agregar valor, estar preparado para as novas tecnologias e necessidades destes clientes.

O presente trabalho pode ser utilizado por outras empresas do setor ou pessoas como fonte de pesquisa para entender o mercado agrícola do Chile, suas características e ainda, avaliar as principais dificuldades de extensão de programas ou projetos na a área de Pós Venda desenvolvidos no Brasil para o Chile.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Relata-se, neste capítulo, a fundamentação teórica que será o alicerce para o entendimento do estudo a ser realizado em relação às dificuldades de implantação no Chile de um programa de desenvolvimento de concessionárias adaptado ao mercado brasileiro. Baseado em uma compilação de conceitos dos autores pesquisados, buscou-se a melhor forma de descrever estas etapas através de um plano de marketing com abrangência global.

2.1 PLANEJAMENTO DE MARKETING

Para Kotler (1998), o planejamento de marketing consiste na tomada de decisões pertinentes ao mercado-alvo, posicionamento de mercado, desenvolvimento de produto, fixação de preço, canais de distribuição, comunicação e promoção. De acordo com Ferrel e Hartline (2005), o plano de marketing é o meio pelo qual se comunica a estratégia aos executivos superiores, que tomam decisões cruciais sobre a alocação produtiva e eficiente de recursos. Serve como um “mapa” para implementar a estratégia de marketing. Segundo o autor, a indicação de que o plano de marketing foi bem desenvolvido é sua capacidade de realizar as metas e objetivos declarados.

O planejamento de marketing internacional, na visão de Carnier (1996), possui as mesmas regras e filosofias aplicadas ao marketing doméstico, porém neste caso um número bem maior de variáveis irá contribuir para a diferenciação e sofisticação requeridas pelo marketing de exportação.

2.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO DE MARKETING

2.2.1 Análise situacional

Segundo Ferrel e Hartline (2005), a análise da situação deve fornecer aos formuladores do plano de marketing um quadro completo das situações atuais e futuras da

empresa no que diz respeito aos três ambientes fundamentais: o ambiente externo, o ambiente do consumidor e o ambiente interno. De forma complementar, a análise do mercado organizacional desenvolvida por Kotler (1998) se torna relevante em caso do plano de marketing ser direcionado a mercados industriais, governamentais e institucionais.

2.2.1.1 Análise do ambiente externo

Segundo Kotler (1998), são descobertas muitas oportunidades através da identificação de tendências. Para o autor, “tendência é uma direção ou sequência de eventos que vêm ocorrendo ao longo do tempo e promete durabilidade” (p.143). Portanto, identificar tendências, prever suas prováveis consequências e detectar oportunidades são tarefas críticas para o profissional de marketing. A avaliação do ambiente externo inclui fatores competitivos, econômicos, políticos, legais, tecnológicos e socioculturais que possam exercer consideráveis pressões diretas e indiretas sobre as atividades de marketing tanto domésticas quanto internacionais (FERREL; HARTLINE, 2005).

2.2.1.1.1 *Ambiente demográfico*

Os profissionais de marketing consideram a população como a principal força macroambiental, porque as pessoas representam os mercados. Há interesse das empresas quanto ao tamanho e à taxa de crescimento da população em diferentes regiões, sua distribuição etária, composto étnico, níveis educacionais e padrões de moradia (KOTLER, 1998).

2.2.1.1.2 *Ambiente econômico*

Os mercados exigem poder de compra. O poder de compra existente em uma economia depende da renda atual, preços, poupanças, empréstimos e disponibilidade de

crédito. As empresas devem prestar muita atenção às principais tendências nos padrões de renda e de gastos em bens de consumo (KOTLER, 1998).

2.2.1.1.3 Ambiente competitivo

Quando uma empresa define os mercados-alvos que irá servir, simultaneamente seleciona um conjunto de empresas concorrentes. A análise da concorrência tem recebido maior atenção por várias razões: competição mais intensa por parte de concorrentes sofisticados, aumento da concorrência de empresas estrangeiras, produtos com ciclos de vida mais curtos, e ambientes dinâmicos, particularmente na área da inovação tecnológica. Um número cada vez maior de companhias vem adotando métodos formais para identificar seus concorrentes, rastreando suas atividades e avaliando suas forças e fraquezas (FERREL; HARTLINE, 2005).

2.2.1.1.4 Ambiente tecnológico

Segundo Kotler (1998), todas as novas tecnologias são forças de “destruição criativa”. A análise do ambiente tecnológico busca verificar quais as principais mudanças em termos de inovação de produtos, serviços e seus respectivos processos de produção, na tentativa de se adiantar em relação ao lançamento de seus substitutos.

2.2.1.1.5 Ambiente natural

Os profissionais de marketing precisam estar conscientes das ameaças e oportunidades associadas a quatro tendências do ambiente natural: escassez de matérias-primas, custos de energia crescente, níveis crescentes de poluição e mudança do papel dos governos em relação à proteção ambiental (KOTLER, 1998).

2.2.1.1.6 *Ambiente político e legal*

Este ambiente é composto de leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em sociedade. De acordo com Kotler (1998), as decisões de marketing são fortemente afetadas por mudanças no ambiente político e legal.

2.2.1.1.7 *Ambiente sociocultural*

Fatores socioculturais são influências sociais e culturais que causam mudanças em atitudes, crenças, normas, costumes e estilos de vida. Essas forças afetam profundamente o modo de como as pessoas vivem e ajudam a determinar o que, onde, como e quando os consumidores compram os produtos de uma empresa. A lista de variáveis socioculturais é extensa, porém cabe destacar as mais significativas que são as tendências no estilo de vida e as tendências nos valores culturais de uma população (FERREL; HARTLINE, 2005).

2.2.1.2 *Análise do ambiente do consumidor*

Para o desenvolvimento do plano de marketing, é necessário estudar os mercados consumidores e o comportamento do consumidor. Ferrel e Hartline (2005), sugerem o que denominam de Modelo 5W: quem (*who*), o que (*what*), onde (*where*), quando (*when*) e por quê (*why*). Esse modelo possui questionamentos um pouco mais elaborados:

- a) Quem são nossos consumidores atuais e potenciais?
- b) O que os consumidores fazem com nossos produtos?
- c) Onde os consumidores compram produtos?
- d) Quando os consumidores compram nossos produtos?
- e) Por que os consumidores escolhem nossos produtos? Por que os consumidores potenciais não compram nossos produtos?

Após responder a essas perguntas, as informações consolidadas devem identificar:

- Os consumidores atuais e potenciais da empresa;
- As necessidades predominantes dos consumidores;
- As características básicas dos produtos da empresa e dos concorrentes, percebidas pelos consumidores como algo que satisfaz suas necessidades;
- Mudanças previstas nas necessidades dos consumidores.

Nesta etapa da análise situacional, é importante considerar os principais fatores que influenciam o comportamento de compra do consumidor. Ferrel e Hartline (2005) destaca os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos como fundamentais para caracterizar o comprador e seu respectivo comportamento.

Para o autor, os fatores culturais exercem a mais ampla e profunda influência sobre o comportamento do consumidor. Os papéis exercidos pela cultura, subcultura e classe social do comprador são particularmente importantes. Além dos fatores culturais, o comportamento do consumidor é influenciado por fatores sociais, como grupos de referência, famílias, papéis e posições sociais.

As decisões de um comprador são também influenciadas por características pessoais, que incluem a idade e o estágio de vida, ocupação, situação econômica, estilo de vida, personalidade e autoestima. As escolhas de compra também sofrem influência de quatro importantes fatores psicológicos: motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes (KOTLER, 1998).

Sob o aspecto da motivação, cabe destacar a teoria da motivação de Maslow, a qual tentou explicar por que as pessoas são dirigidas por certas necessidades em ocasiões específicas. De acordo com Maslow, as necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia, partindo das mais urgentes às menos urgentes. Em ordem de importância, são as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. A teoria de Maslow ajuda o profissional de marketing a entender como vários produtos se ajustam aos planos, metas e vidas dos consumidores potenciais. (historiadaadministracao.com.br)

Para entender como os consumidores tomam suas decisões de compra, torna-se necessário identificar quem participa do processo de decisão. Kotler (1998) distingue cinco papéis que as pessoas podem assumir em uma decisão de compra:

Iniciador: primeira pessoa que sugere a ideia de comprar o produto ou serviço;

Influenciador: pessoa cujos pontos de vista ou sugestões influenciam a decisão;

Decisor: pessoa que decide sobre qualquer componente de uma decisão de compra;

Comprador: pessoa que efetivamente faz a compra;

Usuário: pessoa que consome ou usa o produto ou serviço.

Além de identificar os papéis de compra, o autor salienta que as empresas devem também analisar os níveis de envolvimento dos compradores e o número de marcas disponíveis, para determinar se os consumidores estão engajados em comportamento de compra complexa, comportamento de compra de dissonância reduzida, comportamento de compra habitual ou comportamento de compra que busca variedade. (KOTLER, 1998).

O processo de compra típico consiste da sequência dos seguintes eventos: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra. Assim, a empresa deve entender o comportamento do comprador em cada estágio e quais influências estão operando. As atitudes dos outros, os fatores situacionais imprevistos e o risco percebido podem afetar a decisão de compra, bem como os níveis de satisfação pós-compra dos consumidores e suas ações pós-compra que afetam a empresa. Os consumidores satisfeitos continuarão comprando; os insatisfeitos deixarão de comprar o produto e, provavelmente, comentarão com seus amigos. Por esta razão, as empresas devem trabalhar para assegurar a satisfação do consumidor em todos os níveis do processo de compra (KOTLER, 1998).

2.2.1.3 Análise do ambiente interno

Ferrel e Hartline (2005) destacam que a análise do ambiente interno envolve a avaliação crítica da empresa com respeito a seus objetivos, estratégias, desempenho, alocação de recursos, características estruturais e atmosfera política. Kotler (1998) também denomina a análise do ambiente interno de “análise das forças e fraquezas” e destaca a importância de uma avaliação periódica de cada negócio. O autor também lembra que, uma coisa é discernir sobre as oportunidades atraentes do ambiente externo, e outra é possuir as competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades.

2.2.1.4 Análise do mercado organizacional

Segundo Webster e Wind apud Kotler (1998), a compra organizacional é o processo de tomada de decisão pelo qual as organizações formais estabelecem a necessidade de comprar produtos e serviços e, depois, identificar, avaliar e escolher entre as marcas e fornecedores alternativos. Comparados aos mercados de consumidores, os mercados organizacionais efetuam poucos pedidos em maiores volumes. Neste sentido, as empresas devem estar conscientes do papel dos compradores profissionais e seus influenciadores no processo de compra organizacional (KOTLER, 1998).

Segundo Kotler (1998), para satisfazer a cada um destes papéis, as empresas devem estar conscientes de que fatores ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais influenciam o comportamento de compra de cada parte integrante do centro de compras.

De acordo com o autor, à medida que compradores tornam-se mais sofisticados, as empresas *business-to-business* devem aperfeiçoar suas capacidades de marketing. Os fornecedores devem estar preparados a adaptar suas ofertas às necessidades e procedimentos especiais que fazem parte dos mercados industriais, institucionais e governamentais.

2.2.2 Análise da concorrência

De acordo com Kotler (1998), para preparar uma estratégia de marketing eficaz, uma empresa deve estudar seus concorrentes, bem como seus consumidores atuais e potenciais. As empresas precisam identificar as estratégias, objetivos, forças, fraquezas e padrões de reação de seus concorrentes. Desta maneira, é possível identificar áreas de vantagem e desvantagem competitiva. Kuazaqui (1999) ainda ressalta que, embora o enfoque principal do marketing seja o consumidor final, descobrir, conhecer, controlar e coibir as ações da concorrência torna-se por muitas vezes uma questão de sobrevivência no mercado internacional.

Para Ferrell e Hartline (2005), quando uma empresa define os mercados-alvos que irá servir, simultaneamente seleciona um conjunto de empresas concorrentes. Um dos principais problemas ao analisar a concorrência é a questão da identificação, ou seja, como responder à pergunta “Quem são nossos atuais e futuros concorrentes?”. Para chegar a essa resposta, deve-

se ir além dos exemplos óbvios de concorrência. A maior parte das empresas enfrenta quatro tipos básicos de concorrência:

1. Concorrentes de marca: empresas que comercializam produtos similares em características e benefícios para os mesmos consumidores a preços semelhantes.
2. Concorrentes de produto: empresas que competem na mesma classe de produto, mas com produtos diferentes em características, benefícios e preço.
3. Concorrentes genéricos: empresas que comercializam produtos muito diferentes que resolvem o mesmo problema ou satisfazem a mesma necessidade básica do consumidor.
4. Concorrentes de orçamento total: empresas que competem pelos limitados recursos financeiros dos mesmos consumidores.

Embora todos os tipos de concorrência sejam importantes, concorrentes de marca legitimamente recebem maior atenção porque os consumidores tipicamente veem diferentes marcas como substitutas diretas umas das outras. Por isso, estratégias dirigidas para que os consumidores mudem de marca é o foco principal em qualquer esforço para vencer a marca dos concorrentes (FERREL; HARTLINE, 2005).

A análise da concorrência tem recebido maior atenção por várias razões: competição mais intensa por parte dos concorrentes sofisticados, aumento da concorrência de empresas estrangeiras, produtos com ciclos de vida mais curtos ambientes dinâmicos, particularmente na área de inovação tecnológica. Por isso, um número cada vez maior de companhias vem adotando métodos formais para identificar concorrentes, rastreando suas atividades e avaliando sua forças e fraquezas, um processo que tem sido chamado de “inteligência competitiva”. A inteligência competitiva envolve a observação legal e ética, o rastreamento e a análise de toda a extensão da atividade competitiva, incluindo as capacidades e vulnerabilidades dos concorrentes com respeito a fontes de fornecimento, tecnologia, marketing, força financeira, capacidades e qualidades de produção e mercados-alvos.

Para Ferrell e Hartline (2005), a análise da concorrência deve avançar nas seguintes etapas:

1. Identificar todos os atuais e potenciais concorrentes de marca, produto, genéricos e de orçamento total.
2. Avaliar cada concorrente importante, verificando seu tamanho, crescimento, lucratividade, objetivos, estratégias e mercados-alvos.

3. Avaliar as forças e fraquezas de cada concorrente importante, incluindo as principais capacidades e vulnerabilidades.

4. Focalizar a análise nas capacidades de marketing de cada concorrente importante, em termos de produtos, distribuição, promoção e preços.

5. Fazer uma avaliação das estratégias e respostas mais prováveis de cada concorrente importante em diferentes situações ambientais, bem como suas reações aos próprios esforços de marketing da empresa.

Atualmente existem muitas fontes disponíveis para obter informações sobre concorrentes atuais e potenciais. Os relatórios anuais da empresa são úteis para determinar seu desempenho atual e futura direção. O exame da declaração de missão também pode fornecer informações, especialmente no que diz respeito a como a companhia define a si própria. Uma completa varredura no website do concorrente pode também revelar informações valiosas tais como declaração da missão, especificação de produtos e preços, que ajudarão muito na análise da concorrência (FERREL; HARTLINE, 2005).

Para Carnier (1996), o exportador deverá considerar, assim como o faz com a concorrência local, a competição de marcas originárias de outros países. Neste enfoque há necessidade de o exportador ter conhecimento das estratégias de vendas dos seus concorrentes estrangeiros, assim como da qualidade de seus produtos e preços praticados.

Kotler (1998) destaca que, tão importante quanto uma orientação competitiva, são os mercados globais de hoje. Para o autor, as empresas não devem exagerar sua ênfase nos concorrentes. Elas devem administrar de forma balanceada as considerações sobre consumidores e o monitoramento dos concorrentes.

2.2.3 Análise SWOT

Segundo Ferrel e Hartline (2005), a análise SWOT (iniciais em inglês de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças) é um modelo amplamente usado para organizar e utilizar os dados e informações obtidas da análise situacional, pois abrange tanto o ambiente interno quanto externo da empresa. Internamente, o modelo refere-se às forças e fraquezas da empresa em dimensões fundamentais, tais como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação do mercado, percepções do

consumidor, qualidade do produto, disponibilidade do produto e comunicação organizacional. A avaliação do ambiente externo organiza as informações sobre o mercado (consumidores e concorrência), condições econômicas, tendências sociais, tecnologia e regulamentos governamentais.

Os autores consideram a análise SWOT um modelo simples e objetivo que fornece direcionamento e serve como catalisador para o desenvolvimento de planos de marketing viáveis. Ela cumpre esse papel estruturando a avaliação da adequação entre o que a empresa pode e não pode fazer (forças e fraquezas) e as condições ambientais que trabalham a favor da empresa ou contra ela (oportunidades e ameaças). Quando corretamente efetuada, a análise SWOT não só organiza dados e informações, mas também pode ser especialmente útil para descobrir vantagens estratégicas que podem ser alavancadas na estratégia de marketing da empresa.

Como ferramenta de trabalho, a análise SWOT possui muitos benefícios, listados a seguir (FERREL; HARTLINE, 2005):

- Simplicidade: não requer treinamento nem habilidades técnicas para ser utilizada com sucesso. A analista precisa apenas de uma compreensão abrangente da natureza da empresa e do setor em que ela opera.
- Custos menores: como não requer treinamento nem habilidades especiais, o uso da ferramenta de fato pode reduzir os custos associados ao planejamento estratégico. À medida que as empresas reconhecem esses benefícios da análise SWOT, muitas optam por enxugar ou eliminar seus onerosos departamentos de planejamento estratégico.
- Flexibilidade: pode melhorar a qualidade do planejamento estratégico de uma organização, mesmo sem contar com amplos sistemas de informações de marketing. No entanto, quando existem sistemas abrangentes, estes podem ser estruturados para alimentar diretamente o modelo SWOT com informações. A presença de um Sistema de Informações Gerenciais (SIG) ou de uma intranet abrangente pode fazer com que repetidas análises SWOT sejam efetuadas com mais facilidade e eficiência.
- Integração: dá ao analista a capacidade de integrar e sintetizar diversas informações, sejam elas de natureza quantitativa ou qualitativa. Organiza tanto informações amplamente conhecidas como aquelas recém-adquiridas ou descobertas. A análise SWOT também pode lidar com uma ampla diversidade

fontes de informação. De fato, a análise SWOT ajuda a transformar a diversidade de informações, antes uma fraqueza, em uma das maiores forças do processo de planejamento.

- Colaboração: promove a colaboração e a troca de informações entre os gerentes das diferentes áreas funcionais. Sabendo que seus pares fazem, sabem, pensam e sentem, o analista de marketing pode resolver problemas, preencher vazios na análise e eliminar desentendimentos potenciais antes da finalização do plano de marketing.

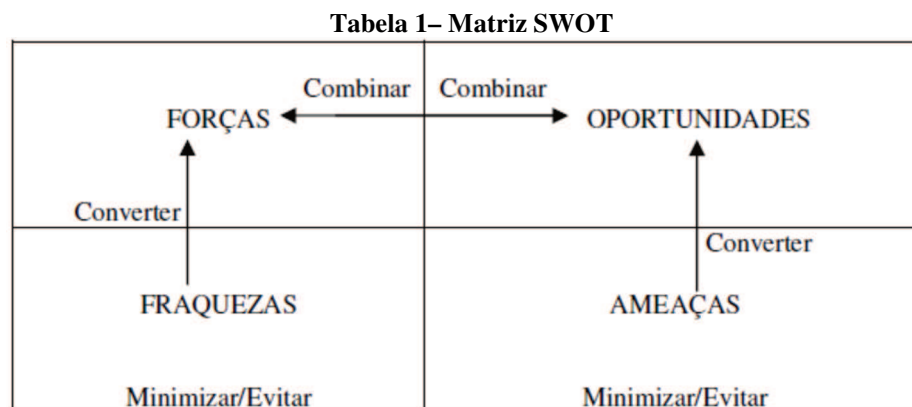
Ferrel e Hartline (2005) também sugerem algumas diretrizes simples para tornar a análise SWOT mais produtiva e útil, listadas a seguir:

- Permaneça focado: uma análise simples e ampla leva a generalizações sem sentido. Recomenda-se análises separadas para cada combinação produto/mercado.
- Faça uma ampla busca de concorrentes: embora os concorrentes de marca sejam mais importantes, o analista não deve desprezar os concorrentes de produto, genéricos e de orçamento total.
- Colabore com as outras áreas funcionais: a análise SWOT promove o compartilhamento de informações e de perspectivas entre departamentos. A “polinização cruzada” de ideias permite o surgimento de soluções mais criativas e inovadoras para os problemas de marketing.
- Examine as questões da perspectiva do consumidor: as crenças do consumidor a respeito da empresa, seus produtos e atividades de marketing são considerações importantes na análise SWOT. O termo “consumidores” inclui consumidores, empregados, acionistas e outros *stakeholders*.
- Procure causas, não características: em vez de simplesmente fazer uma listagem das características dos ambientes interno e externo da empresa, o analista deve também explorar os recursos que a empresa e/ou seus concorrentes possuem e que sejam as verdadeiras causas das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa.
- Separe as questões internas das externas: se uma questão existe mesmo se a empresa não existisse, é classificada como externa. Na análise SWOT, opções, estratégias ou táticas de marketing não são o mesmo que oportunidades.

Ferrel et al. (1999) esclarece que forças e fraquezas são características internas da empresa que está conduzindo a análise. Forças dão à organização uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes e facilitam seu caminho para atingir os objetivos junto aos mercados alvos. Fraquezas são limitações que colocam a organização em uma situação de desvantagem em relação aos seus concorrentes e dificultam seu caminho para atingir os objetivos.

Oportunidades e ameaças são fatores externos que podem afetar todas as organizações, até mesmo aquelas que não são concorrentes diretas da empresa. Uma oportunidade é uma situação externa que dá à organização a possibilidade de facilitar o atingimento de seus objetivos ou de melhorar sua posição competitiva em seu mercado-alvo. Uma ameaça é uma situação externa que coloca a organização diante de dificuldades para atingir de seus objetivos ou de perda de mercado.

Ferrel e Hartline (2005) ainda sugerem a elaboração de uma matriz, um arranjo de quatro células, para categorizar informações que levam às conclusões da análise SWOT, conforme ilustra a tabela 1.



Fonte: Ferrel e Hartline (2005)

O analista deve avaliar cada célula da matriz a fim combinar forças com oportunidades, converter fraquezas em forças e ameaças em oportunidades. Para começar essa avaliação, o analista tem de verificar a magnitude e a importância de cada elemento da matriz SWOT. O ideal é que essas classificações estejam baseadas nas percepções dos consumidores. Se não for possível colher essas percepções, o analista deverá basear as classificações em informações de empregados, parceiros comerciais ou em sua própria intuição e conhecimento.

Ferrel e Hartline (2005) não consideram obrigatório que as células da matriz SWOT sejam avaliadas quantitativamente, mas poderá ser bastante instrutivo fazê-lo. O primeiro passo é quantificar a magnitude de cada elemento da matriz. A magnitude refere-se à

intensidade com que cada elemento afeta a empresa. Os elementos com classificações mais destacadas devem ter maior influência no desenvolvimento da estratégia de marketing. Uma força considerável numa área importante certamente precisa ser enfatizada e convertida numa capacidade ou vantagem competitiva. No entanto, uma oportunidade razoavelmente pequena e insignificante não deverá desempenhar um papel central no processo de planejamento. A magnitude e a importância das oportunidades e ameaças irão variar dependendo do produto ou mercado em particular.

Depois de avaliadas a magnitude de cada elemento da matriz SWOT, o analista deverá procurar identificar as vantagens competitivas, combinando forças e oportunidades, fraquezas e oportunidades, e fraquezas e ameaças. Desta forma, o analista deverá buscar o desenvolvimento de estratégias básicas que melhor alavanquem as vantagens e desvantagens competitivas da empresa no mercado.

3 MÉTODO

Este capítulo apresentará o método utilizado na realização desta pesquisa, que segundo Roesch (1999), é o plano básico da mesma, que torna o problema pesquisável de maneira que o mesmo produza respostas específicas às questões de estudo. O capítulo será dividido em delineamento da pesquisa, definição da área e participantes da pesquisa, técnica de coleta de dados, onde a partir de questionários, buscou-se dados para o modelo 5W de Ferrel e Hartline (2005), quem (*who*), o que (*what*), onde (*where*), quando (*when*) e por quê (*why*). Utilização da inteligência competitiva para geração da matriz SWOT, técnica de análise dados e limitações de estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Foi adotado o estudo de natureza qualitativo para esta pesquisa, que segundo Malhorta (2001) proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, proporciona *insights* e a compreensão qualitativa das razões e motivos subjacentes.

A pesquisa qualitativa proporciona a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas. É essa pesquisa que mais frequentemente capacita decidir quanto as informações que devemos ter para resolver o problema de pesquisa e saber interpretar adequadamente as informações (MALHOTRA, 2001, p. 153).

Roesch (1999) coloca ainda que este método busca identificar o que é comum, mas permanecendo aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos. A pesquisa será qualitativa, pois não se trata unicamente de uma coleta de dados e também porque procura explorar as perspectivas dos indivíduos. Os níveis que se pode utilizar são: exploratório, descritivo e explicativo, e assim como o método é possível misturá-los, caso isto se faça necessário.

Ainda sobre isso, Roesch (1999, p. 129), ressalta que “pesquisas de caráter descritivo não procuram explicar alguma coisa ou mostrar relações causais, como as pesquisas de caráter experimental”, ou seja, é baseada em levantamentos de dados ou opiniões.

Visando alcançar o nível de conhecimento necessário a respeito do tema, as dificuldades para a extensão de um programa brasileiro de desenvolvimento da rede de concessionárias no mercado do Chile, fez-se necessário explorar o ambiente organizacional e de mercado da empresa analisada, assim como levantar e definir os problemas enfrentados pela mesma.

O referido trabalho não busca explicar as demais áreas em que este programa de desenvolvimento atua em uma rede de concessionárias ou distribuidores, como financeiro, marketing, vendas, etc., mas sim realizar uma pesquisa exploratório-descritiva, pois visa o aprofundamento do estudo e um maior conhecimento a respeito da área de Pós-vendas de uma concessionária no Chile, buscando descrever os fatos, fenômenos e obstáculos que podem envolver este processo no mercado agrícola do Chile, estabelecendo as relações entre estas variáveis.

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa exploratória a fim de identificar alguns dos obstáculos para a implantação deste programa. A pesquisa exploratória, conforme Mattar (1999), “visa promover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”.

Este trabalho teve como propósito realizar um estudo de caso exploratório com a empresa “Y”, objeto deste estudo, além da rede de concessionárias. Tudo deu início em Março de 2014, onde a partir de avaliações do então atual programa de desenvolvimento já em andamento no Brasil, por meio de observações feitas pelos responsáveis do setor administrativo de Pós Vendas da empresa “X”, procurou-se compreender as principais dificuldades de implantar o referido programa de desenvolvimento. Por se tratar de um programa de implementação de longo prazo, a pesquisa se limita aos dados coletados até Dezembro de 2015.

De acordo com Yin (2001, p. 23) o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. Além disto, Gil (1999, p. 72), complementa que o “estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

Para essa pesquisa, investigou-se a empresa “Y”, que é líder na comercialização de máquinas agrícolas no Chile. A escolha desta empresa se deve aos fatos de possuir uma grande estrutura de suporte ao cliente, possuir um grande número de concessionárias localizadas ao longo de todo o Chile, pelo volume de máquinas agrícolas comercializadas e atendidas e é considerada uma empresa parceira da fábrica, neste caso a empresa “X”. Esta pesquisa exploratória, além de basear-se em índices de satisfação de clientes, opiniões de gerentes comerciais e de serviços ligados ao *business* de ambas as empresas “X” e “Y”, a pesquisa foi enriquecida através de contatos com profissionais da área de Pós-venda das concessionárias que atuam no mercado descrito.

O estudo se concentrou na área administrativa do pós venda desta empresa e de suas concessionárias. Foram entrevistadas as pessoas que de uma maneira ou de outra estão ligadas diretamente ao Pós-venda da empresa em questão.

As entrevistas foram divididas em duas etapas, onde primeiramente entrevistaram-se as pessoas ligadas diretamente ao Pós Venda da empresa “X”, como Gerentes comerciais, gerentes de serviços Exportação e Coordenador de Pós-venda para aquele país. Além destes, foram entrevistados também o Gerente de Pós-venda, responsável pela implantação deste programa na área de Pós-venda da empresa “Y”. Em seguida, foram envolvidas as pessoas que trabalham no Pós-venda das concessionárias. A seguir o quadro 1 apresenta os entrevistados de cada empresa.

Quadro 1: Entrevistados na empresa “X” e “Y”.

Empresa "X"	Empresa "Y"
Gerente de Desenvolvimento de Concessionarias America Latina	Gerente de Vendas Agrícola
Especialista de Desenvolvimento de Concessionarias	Gerente de Pós Venda Agrícola
Gerente de Vendas Exportação	Chefe de Oficina – Matriz
Gerente de Pós Vendas Exportação	Chefe de Oficina - Filial Quilicura
Coordenador de Pós Vendas	Chefe de Oficina – Temuco
	Chefe de oficina - San Fernando

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para a realização desta pesquisa, conforme Roesch (1999, p. 120), utilizou-se a combinação de algumas técnicas de coletas de dados a fim de se obter as informações necessárias para o esclarecimento do problema. Conforme se pode observar ao final deste trabalho junto ao apêndice.

Através de viagens ao país, reuniões via teleconferência, trocas de mensagens de textos via ferramentas eletrônicas como *Watts App* ou e-mails, realizados a partir de Março de 2014 até Dezembro de 2015, foram entrevistados gerentes de serviços da própria empresa “Y”, gerentes de serviços das concessionárias que prestam serviços para esta empresa, além de entrevistas com gerentes da empresa “X”. Um questionário foi elaborado de acordo com o conceito do autor Roesch (1999, p. 134) que define que, para decidir a área e a população de estudo, é indispensável definir o grupo de pessoas ou organizações que se faz necessário entrevistar através de um questionário direto, com a finalidade de atingir o propósito característico de um estudo. O referente questionário também considera o modelo 5W conforme Ferrell e Hartline (2005), afim de identificar o ambiente do consumidor. Este questionário, elaborado pelo pesquisador, foi enviado para cada um dos participantes da pesquisa, e posteriormente algumas entrevistas foram agendas a fim de solidificar a informação coletada.

Também se aplicou uma análise documental, considerando informações coletadas no departamento de Inteligência de Mercado da empresa “X”. A partir da inteligência competitiva, Ferrell e Hartline (2005), avaliou-se dados como volumes de vendas, *Market share* da marca e outros, no setor de agrícola chileno para apresentar a origem e a evolução desse setor na economia. Ainda em relação aos instrumentos de pesquisa, foram realizadas entrevistas com as pessoas envolvidas no setor de exportação e desenvolvimento de concessionárias da empresa “X”.

Gil (1999, p. 119), define a entrevista informal ou semi-estruturada “só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados”, o mesmo autor complementa que este tipo de entrevista “é recomendada nos estudos exploratórios, que visam abordar realidades pouco conhecidas pelo pesquisador, ou então, oferecer visão aproximada do problema pesquisado”.

Já Thums (2000, p. 167), ressalta que a entrevista “tem algumas vantagens pela organização dos temas e da possibilidade de intervenção do pesquisador. Por outro lado, toda e qualquer intervenção limita e inibe, em muitos casos, o entrevistado”.

Uma outra técnica a ser utilizada é a observação, tendo mais especificamente neste trabalho a observação participante, que de acordo com Yin:

Fornecer certas oportunidades incomuns para coleta de dados em um estudo de caso, mas também apresenta alguns problemas. A oportunidade mais interessante relaciona-se com a sua habilidade de conseguir permissão para participar de eventos ou de grupos que são, de outro modo, inacessíveis à investigação científica (YIN, 2001, p. 116).

Ainda no campo de observação, para Roesch (1999, p. 141), “pode-se cogitar de utilizar dados já existentes, seja para descrever os antecedentes da problemática, seja para ilustrar o problema da pesquisa propriamente dito”, ou seja, também é importante a utilização de dados secundários, sendo eles os índices e relatórios escritos, conforme classificação da autora.

Em relação à utilização de documentos para a pesquisa bibliográfica, Gil (1999, p. 160), considera os “arquivos históricos, registros estatísticos, diários, biografias, jornais, revistas, etc” importantes fontes de consulta.

A escolha destas técnicas de coleta de dados dá-se ao fato de serem as mais indicadas para o estudo de caso, se tratando das entrevistas, dos questionários e a observação do participante.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise do material coletado durante a pesquisa foi por meio de classificação de conteúdo, que pode ser obtido pela Análise de Conteúdo. Segundo Roesch esta é a técnica de análise mais apropriada para o estudo das entrevistas em profundidade. Devido a este conceito, e os demais comentários de Roesch (1999), encontra-se esta como a melhor técnica de análise a ser utilizada. Segundo Roesch, o método denominado análise de conteúdo, busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo, uma vez que a informação colhida pelo pesquisador se apresenta na forma de textos. Estas diferentes

classificações permitiram ao pesquisador direcionar e categorizar as diferentes necessidades para então propor mudanças e ajustes aos critérios do programa de desenvolvimento de concessionárias agrícolas no Chile.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Para um melhor entendimento, neste capítulo será apresentado um pouco mais das características agrícolas do mercado Chileno, as duas empresas “X” e “Y”, o programa de desenvolvimento de concessionárias (área de Pós Vendas) e também serão apresentados e explicados os dados coletados referentes às principais dificuldades da implantação deste programa de desenvolvimento de concessionárias no Chile.

A empresa “Y” representa muitas marcas no Chile, fazem parte de seu escopo de trabalho, marcas agrícolas, automotivas, industriais, transportes e florestais. Neste trabalho, focou-se na área de serviços de uma de suas marcas agrícolas, que de acordo com diretores da própria empresa, a que representa maior faturamento e volume de negócios.

As empresas envolvidas neste estudo até a presente data não se manifestaram quanto a revelação de seu nome. Por isto foi necessário manter a discrição.

4.1 O MERCADO AGRÍCOLA DO CHILE

A agricultura no Chile é uma das atividades que possui antecedentes *prehispanicos* em parte importante do território do país. As primeiras comunidades agrarias se estabeleceram no atual Norte Grande, por influencia dos povos vizinhos que habitavam o que logo seria território boliviano e peruano. Estes transmitiram seus conhecimentos até o sul, chegando à zona do Chiloé. Entre os cultivos *prehispanicos* pode-se citar o milho, a batata, o feijão e abóbora. Com a colonização espanhola se introduziram a maçã, a oliva, o trigo e a videira.

A agricultura é bem diversificada devido à geografia do Chile, oferecendo diversos produtos agrícolas. Estes se vendem e utilizam tanto internamente como para exportação. A agricultura do Chile representa um grande percentual das exportações do país a outras nações.

A agricultura que em 2005 ocupava 13,2% da mão de obra chilena e o gado são as principais atividades das regiões do centro e sul do país. A Indústria 23% e 63% em serviços. Exportação de frutas e verduras tem alcançado níveis de históricos com a abertura das portas dos mercados asiáticos e europeus, igualando aso produtos exportação florestal, pesca y

crustáceos. Chile transformou-se em um dos países mais importantes no setor de vinicultura, onde, em 2009 se posicionou com o quinto exportador e oitavo produtor do mundo.

Agricultura: uvas, maçãs, peras, cebolas, trigo, milho, aveia, pêssegos, alho, aspargo, feijão; carne bovina, aves, lã; peixe e madeira.

Indústrias: cobre, lítio, outros minerais, alimentos, processamento de peixe, ferro e aço, madeira e produtos de madeira, equipamentos de transporte, cimento, têxteis. (World Factbook).

Toda esta expansão na agricultura do Chile gera uma necessidade de máquinas agrícolas mais especializadas e tecnológicas, aumentando a eficiência e a produtividade. Através de dados do departamento de inteligência de mercado da empresa “X”, avaliou-se a situação das vendas dos maiores fabricantes de máquinas agrícolas no Chile nos últimos 12 meses, observa-se que há uma variação mensal da liderança, ou seja, segundo o gerente comercial da empresa “Y”, indicadores de que cada vez mais os produtos estão mais semelhantes em termos de configurações, ofertas e preços. Isto também significa que a manutenção desta liderança pode estar no atendimento do Pós Venda destes clientes. A seguir, apresenta-se uma figura com indicadores do volume de vendas de tratores agrícolas das distintas marcas ao longo dos últimos anos. Esta figura mostra o volume e a participação de cada marca até o março de 2015.

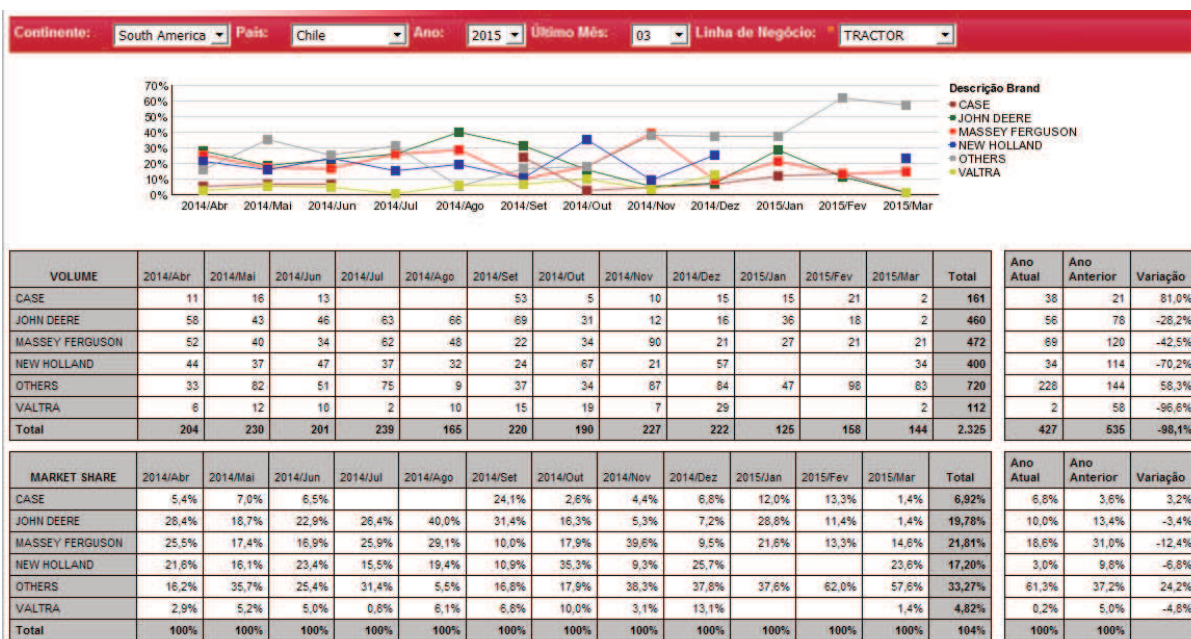


Figura 1: Volume de vendas de tratores agrícolas no Chile de 2014 a 2015

Fonte: Base de dados da empresa X, Inteligência de mercado.

Para o mercado de colheitadeiras, o cenário é bem diferente. Segundo dados das próprias empresas “X” e “Y”, praticamente todas as máquinas são importadas de diversas origens, porém entram no país com uma ou duas safras de uso. As origens são diversas, podem ser dos EUA ou da Europa. A seguir, apresenta-se uma figura com indicadores do volume de vendas de colheitadeiras agrícolas das distintas marcas ao longo dos últimos anos. Esta figura mostra o volume e a participação de cada marca até o março de 2015.

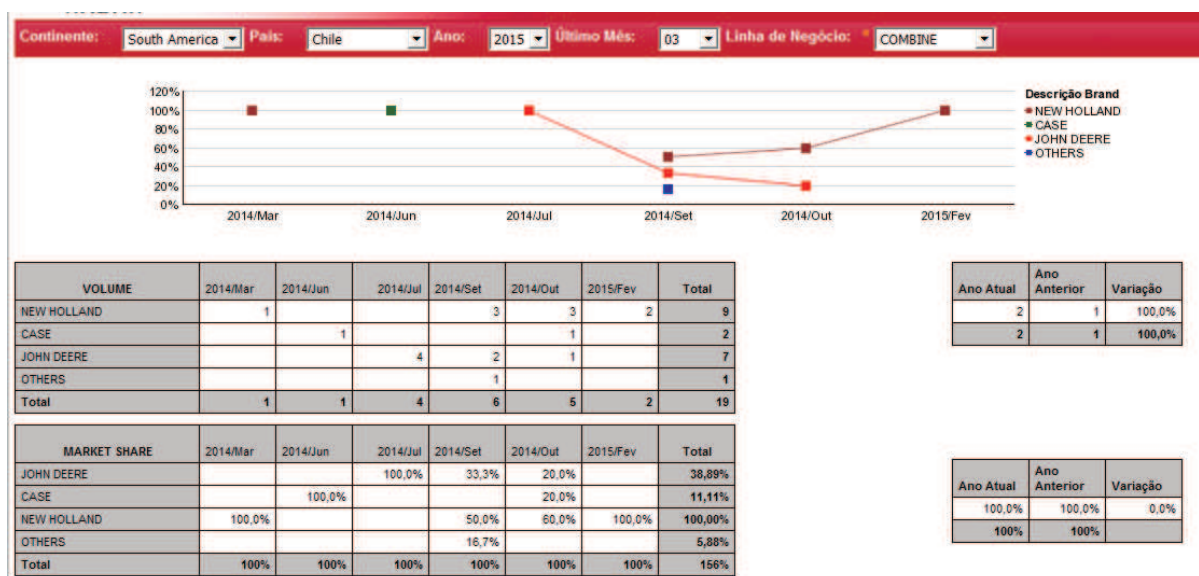


Figura 2: Volume de vendas de colheitadeiras agrícolas no Chile de 2014 a 2015

Fonte: Base de dados da empresa X, Inteligência de mercado.

4.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA “Y”

De acordo com o próprio site da empresa, a divisão de máquinas da empresa “Y” começou em 1984, assumindo a representação de duas grandes marcas de tratores e colheitadeiras agrícolas, uma italiana e outra americana. A empresa foi originalmente montada no Chile para operar com estas duas marcas e várias outras de implementos agrícolas. Após um determinado tempo, ampliou sua gama de produtos, representando também máquinas do setor industrial, além de guas e muitas outras marcas de produtos de movimentação de cargas em pátios, armazéns e empresas de logísticas.

Em 1997 a empresa troca seu nome e começa uma relação comercial com uma prestigiosa marca de máquinas de construção e movimentos de terra. Em 2004 obteve a premiação de melhor distribuidor desta marca no mundo. Já para aplicações florestais, em 2007 começou a comercializar plataformas para colheita e trituração, carros auto carregáveis entre outros a partir de uma marca finlandesa.

No setor dos transportes, a partir do ano de 2008, passou a representar uma marca de caminhões chineses, esta empresa tem más de 40 anos de experiência fabricando distintas linhas de caminhões e hoje é uma referência na indústria de veículos comerciais leves, médio e pesados.

Este ano de 2015, incorporou também em seu portfólio de produtos, uma marca japonesa. Comercializando equipamentos profissionais para o setor da agricultura, florestal e áreas verdes como motosserras, podadores, sopradores e outros.

Ainda no site da empresa, informa que ela representa 46% de todas as máquinas agrícolas comercializadas no Chile. A marca líder em *Market share* de máquinas agrícolas no país, pertence à empresa “X” e representa 30% de todas as máquinas vendidas em 2014. Na área de serviços, a empresa “Y” está presente no Chile através de cinco concessionárias próprias, ou filiais da própria empresa, onde são chamadas de *sucursais*. Além das filiais a empresa também adotou a estratégia de contratar empresas já reconhecidas por agricultores chilenos. Estas concessionárias, também chamados de *sub dealers*, são empresas que já estão estabelecidas no agronegócio através de venda de insumos, produtos agrícolas e assistência técnica. A empresa “Y” buscou parcerias com vinte e uma empresas localizadas em diferentes regiões do país, espalhadas estrategicamente nas áreas mais agriculturáveis do país para suportar em vendas e assistência técnica.

4.3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA “X”

Segundo o próprio site da empresa, a mesma é fabricante e distribuidora global de equipamentos agrícolas, controla algumas das mais respeitadas marcas do setor. A empresa, norte-americana, investe constantemente em tecnologia, além de possuir um grande diferencial em atendimento por meio de suas mais de 2.600 concessionárias independentes e distribuidores em mais de 140 países.

Oferece uma linha completa de produtos, tais como tratores, colheitadeiras, pulverizadores, equipamentos para fenação e forragem, equipamentos para preparo de solo, implementos e peças de reposição. A companhia iniciou sua participação no mercado brasileiro em 1996 com a aquisição de marcas líder de mercado em tratores no Brasil. Sua atuação aumentou ainda mais em 2005, quando a empresa assumiu o controle de uma segunda marca de grande prestígio.

Após este período, outras importantes aquisições marcaram a história da atuação desta empresa no mercado agrícola brasileiro. Em 2007, uma empresa do segmento de implementos e preparo do solo e semeadura, passa a pertencer ao grupo. Em 2011 anunciou a entrada em um novo nicho de mercado com a aquisição de um fabricante mundial de equipamentos de armazenagem, secagem de grãos e soluções para aumentar a eficiência da produção de proteína animal. Pouco tempo após este anúncio, janeiro de 2012, 60% de uma fabricante brasileira de colhedoras e equipamentos para setor sucroalcooleiros, também é adquirida pela empresa. Em 2014 adquiriu os 40% restantes, completando o portfólio de soluções para o produtor do plantio a colheita. O foco é fornecer soluções de alta tecnologia para os produtores rurais que alimentam o mundo.

4.4 APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE CONCESSIONARIAS COM ENFASE EM PÓS VENDAS

O programa de desenvolvimento de concessionárias agrícolas tem por principal objetivo melhorar o desempenho operacional da rede de concessionárias da empresa “X”. Ao longo dos anos, este projeto sofreu diversas alterações e adequações devido às mais diversas realidades da rede de concessionárias. De acordo como gerente de desenvolvimento de concessionárias, para a construção do mesmo, baseou-se em programas de desenvolvimento de redes já existentes no exterior e no Brasil, consideraram-se também aspectos de programas de marcas agrícolas concorrentes além da influência direta vinda de redes automotivas e de caminhões.

Acima de tudo o programa de desenvolvimento de concessionários, nada mais é do que uma série de pré-requisitos, estabelecidos por cada área da empresa “X”, ligados à mesma área de negócio da concessionária. Ou seja, a área de vendas da empresa “X” estabelece os requisitos da área de vendas da concessionária, neste caso da empresa “Y”. E assim se estende

a todas as demais áreas da concessionária, visando uma padronização, uma elevação no nível de qualidade percebida pelo cliente e buscando também um aumento de desempenho pelo distribuidor. Para isso, foram definidos indicadores nestas diferentes áreas de atuação de uma concessionária, contemplando aspectos relacionados à administração do negócio, estrutura e atendimento. Como avaliação, realizam-se visitas ao longo do ano para acompanhamento, reuniões via *Conference call* e criações de planos de ações. Em junho realiza-se uma avaliação prévia e em dezembro de cada ano, faz-se a avaliação final, onde são discutidos todos os critérios, são apresentadas as evidências e as áreas são pontuadas. Foi estabelecida uma categorização em cinco diferentes níveis, estrelas, segundo os parâmetros de classificação previamente definidos.

Cada área possui uma série de critérios a serem avaliados na concessionária. Nesta pesquisa foi focado apenas na área e serviços, Pós Venda. Abaixo segue os critérios do ano de 2014:

- Marketing de Serviços e Gerenciamento da área de Serviços
- Capacitação dos técnicos da área de serviço
- Garantia
- Empregados e Uniformes
- Serviços de campo
- Instalações *Válido para todos os pontos de vendas*
- Ferramentas Especiais (gerais e para diagnóstico)
- Publicações Técnicas
- Suporte aos produtos de alta tecnologia (Tratores, colheitadeiras, pulverizadores, Implementos).

Cada um destes critérios possui cinco categorias, chamadas de estrelas. Em cada uma das categorias existem pontos ou exigências a serem atendidos pela concessionária, como por exemplo, no critério instalações, se a revenda possui piso apenas pavimentado atinge a primeira estrela, se pavimentado, mais piso pintado e boxes de atendimento para as máquinas, demarcados em amarelo, já eleva a categoria, alcança a segunda estrela. Se a concessionária possui o piso da oficina uma pintura com tinta especial contra impacto e de aspecto brilhante e de fácil limpeza, além de outras exigências pode chegar à quinta estrela.

Para a pontuação de cada área, utiliza-se um valor médio da pontuação de cada um dos tópicos recém citados. Para a classificação final do programa, considera-se cada uma das médias atingidas por cada área operacional. A menor média atingida na pontuação final definirá a nota, conforme a tabela a seguir, como exemplo.

Tabela 2: Exemplo de pontuação de classificação final

Areas evaluadas	Clasificación de la Concesionaria A	Clasificación de la Concesionaria B	Clasificación de la Concesionaria C
Desarrollo de Concesionarias	3	4	4
Finanzas	4	3	4
Marketing	2	5	4
Repuestos	4	4	5
Servicios	3	4	5
Ventas	2	3	4
Puntuación			

4.5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Neste tópico serão apresentados os resultados da pesquisa e das ferramentas utilizadas como referencia para modificação do programa de desenvolvimento de concessionárias. Além do modelo da pesquisa direta, modelo 5W, SWOT, também utilizou-se opiniões e sugestões de representantes da empresa “Y”.

4.5.1 Modelo 5W

De acordo com Ferrel e Hartline (2005) é necessário estudar os mercados consumidores e o comportamento do consumidor. O Modelo 5W: quem (*who*), o que (*what*), onde (*where*), quando (*when*) e por quê (*why*), foi traduzido em perguntas e enviado aos principais representantes da empresa “Y”. O resultado do questionário contribuiu para uma melhor compreensão do ambiente

4.5.1.1 (*Who*) Quem são nossos consumidores atuais e potenciais?

Como resposta a este questionamento, a empresa “Y” e seus concessionários indicaram que os consumidores são todos agricultores do Chile, desde o pequeno produtor de frutas, legumes, leite a grandes produtores de batatas, trigo, vinícolas ou feno. Além destes clientes, ainda encontram-se pequenos e grandes contratistas, os quais trabalham com terceirização para todo o plantio, pulverização e colheita. Não possuem terras, somente as máquinas e funcionários. São os mais exigentes e que exigem mais de suas máquinas, pois há um grande “*turn over*” de operadores, elevado número de horas de trabalho em menor tempo e condições de aplicação adversas. Várias fazendas, aplicações, implementos variados, uso em rodovias para deslocamento, etc. Também existem eventuais vendas de máquinas agrícolas para o ramo da construção civil e rodovias. Estes são clientes menos exigentes com a área de Serviços da concessionária, exceto dentro do período de garantia, pois geralmente possuem sua própria equipe de manutenção de máquinas.

Focando em clientes que utilizam a área de serviços durante e após o período de garantia (12 meses) deve-se concentrar em contratistas, alguns grandes produtores e frotistas. Pela necessidade de maior disponibilidade de máquina, muitas vezes, para não dizer a maioria das vezes, já adquirem suas máquinas juntamente com a compra de um pacote de manutenção (peças e mão de obra).

4.5.1.2 (*What*) O que os consumidores fazem com nossos produtos?

A resposta para este questionamento já era imaginada pelas duas empresas “X” e “Y”, não houve nenhuma surpresa. Todos os equipamentos agrícolas comercializados pela empresa “Y” estão exatamente nas aplicações pelas quais foram desenvolvidas. Além disso, não existe nenhuma aplicação ou condição tão adversa que preocupe a área de serviços.

Outro ponto importante, é que isto também se deve ao bom trabalho e experiência dos vendedores de ambas as empresas. Antes de um novo negócio, entender a necessidade, o porquê e qual serão as utilizações deste equipamento. Só assim, adequar e recomendar o que o cliente deve levar.

4.5.1.3 (*Where*) Onde os consumidores compram produtos?

De acordo com o modelo de negócio utilizado pela empresa “Y” neste país, os clientes podem adquirir os produtos em diversos pontos comerciais, concessionárias autorizadas, espalhadas pelo país. A empresa possui cinco filiais próprias e vinte e três concessionárias e estas por sua vez, em alguns casos, possuem cinco filiais. Ou seja, considerando estes números, existem em torno de quarenta pontos de venda espalhados pelo Chile. Levando em conta o tamanho do país e a forma geográfica do Chile, é uma ótima distribuição, diz o gerente comercial da empresa “X”. Entretanto nem todos estes quarenta pontos de vendas possuem oficinas para a assistência técnica.

Aos olhos do gerente de serviços exportação da empresa “X”, uma das fraquezas do modelo de negócio no Chile da empresa “Y” é a apresentação física destas oficinas, há uma grande discrepância entre as estruturas e os serviços oferecidos pelos diferentes pontos de serviços espalhados pelo país.

4.5.1.4 (*When*) Quando os consumidores compram nossos produtos?

As respostas para esta questão foram as mais adversas, pois cada agricultor ou cliente tem sua necessidade, sua demanda, sua janela de plantio ou colheita, sua renovação de frota, um novo projeto ou uma nova licitação. Ou seja, não há uma sazonalidade para compra deste produto, informa o gerente comercial da empresa “Y”, que para a empresa é bom, mantém o fluxo de caixa mais constante. Se para a área de vendas traz bons resultados, a área de oficina, também tem benefícios, afirma o mesmo gerente. A grande questão é como manter o mesmo fluxo dentro e fora do período de garantia do equipamento.

4.5.1.5 (*Why*) Por que os consumidores escolhem nossos produtos? Por que os consumidores potenciais não compram nossos produtos?

São três as principais razões para a compra dos produtos da marca no Chile:

- Robustez e durabilidade;
- Valor de revenda;
- Assistência técnica, incluindo peças de reposição.

Estas são as principais fortalezas deste produto no país, afirmam os gerentes comerciais de ambas as empresas “X” e “Y”.

Para a questão seguinte, surgiram diversas opiniões vindas de representantes da empresa “Y”:

- Tecnologia já ultrapassada;
- Pacote de serviços deficientes
- Preços elevados
- Experimentar outras marcas

De acordo com o Gerente comercial da empresa “X”, para todos estes itens apontados, a empresa pretende lançar novas ações em breve. Afirma que este cenário já está mapeado inclusive por outras plantas mundiais, já que algumas das observações se repetem em outros países.

Avaliando as repostas vindas do 5w entende-se um pouco melhor o perfil dos clientes do Chile, do negócio oferecido a estes e de algumas oportunidades tanto para a área de vendas quanto para a área de Pos Vendas. Utilizando estes comentários podemos elencar algumas diretrizes para a construção de uma matriz *SWOT*, outra ferramenta que auxiliará na construção das mudanças dos critérios para o programa de avaliação das concessionárias, ênfase na área de serviços.

4.5.2 Matriz SWOT

Segundo Ferrel e Hartline (2005), a análise SWOT é um modelo amplamente usado para organizar e utilizar os dados e informações obtidas da análise situacional, pois abrange tanto o ambiente interno quanto externo da empresa. Neste caso, o uso desta ferramenta foi apoiar na análise dos resultados da pesquisa. A matriz SWOT, adaptada às questões do programa de desenvolvimento de concessionárias agrícolas, separadas entre análise interna

(forças e fraquezas) e análise externa (oportunidades e ameaças). Além disso, também existe a visão dos elementos que ajudam (forças e oportunidades) e aqueles que atrapalham (ameaças e fraquezas). Assim, a SWOT se torna um fator importante de análise das dificuldades de implantação do programa de desenvolvimento de concessionárias do Chile.

De acordo com o gerente de Pós Venda Exportação da empresa “X”, as visitas ao Chile e as pesquisas realizadas ajudaram a identificar quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do programa já citado.

4.5.2.1 Forças

As forças são elementos internos que trazem benefícios para o negócio. Estão relacionados às vantagens que a empresa “X” possui em relação aos concorrentes. Podem ser citadas como forças:

- a) A união da equipe de todas as áreas afins, buscando o mesmo objetivo, adaptar o referido programa às condições do mercado do Chile.
- b) Relacionamentos privilegiados e estratégicos entre os integrantes da equipe que realizou toda a avaliação dos critérios, pesquisas e mudanças necessárias.
- c) A empresa já partiu de um modelo de programa de desenvolvimento de concessionárias agrícolas implementado com sucesso no Brasil
- d) Conhecimento e experiência no negócio agrícola globalmente.

4.5.2.2 Fraquezas

As fraquezas são elementos internos que atrapalham o negócio. De modo complementar às forças, são aquelas características dentro de controle, mas que não ajudam na realização da missão. De acordo com o mesmo gerente de Pos Vendas Exportação, para fraquezas pode-se citar:

- a) Distância física entre as empresas “X” e “Y”, dificultando uma presença de acompanhamento mais frequente.

- b) Língua Espanhola. Nem todos os integrantes da equipe possuem fluência no idioma, concentrando algumas atividades com algumas pessoas, além de algumas dificuldades de interpretação dos resultados.
- c) Diversas atividades simultâneas envolvendo as mesmas pessoas da equipe. De certa maneira os integrantes da equipe deste projeto, por mais integrados que estavam, exerciam outras atividades e isso atrapalhou o tempo para realização das adaptações ao programa.
- d) Maior foco do negócio da empresa X no mercado brasileiro visto a grande diferença de volumes de vendas que este mercado representa em relação ao Chile.

4.5.2.3 Oportunidades

As oportunidades são as situações externas à empresa que podem acontecer e afetar positivamente. Estes fenômenos normalmente estão fora do controle da empresa, mas existe uma chance deles acontecerem. Podem ser citadas como oportunidades:

- a) O valor do dólar em relação a moeda real é um grande impulsionador para as exportações brasileiras.
- b) A boa participação de mercado dos produtos da marca da empresa “X”.
- c) A boa distribuição de pontos de serviços da empresa “Y” no mercado do Chile.
- d) Os novos produtos entrantes com mais tecnologia embarcada e maior tendência de necessidade de suporte da rede de concessionárias.

4.5.2.4 Ameaças

As ameaças são situações externas à empresa que podem atrapalhar o negócio. Assim como as oportunidades, estão fora do controle da empresa, mas sabe-se que existe uma chance de acontecerem. Podem ser citadas como ameaças:

- a) As empresas concorrentes estarem com programas de desenvolvimento similares e em estágios mais avançados em relação a empresa “X”.

- b) Situação econômica dos países, tanto Brasil quanto Chile, segurar recursos e congelarem investimentos.

A análise SWOT foi desenvolvida e interpretada a fim de trazer os principais componentes que atuam como elementos chaves da análise interna e externa. Os resultados obtidos ajudaram a fundamentar o planejamento das atividades do programa, auxiliando nas tomadas de decisões, afirma o gerente de Pos Vendas Exportação da empresa “X”. De acordo com ele, o SWOT permitiu maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças. Considerando os resultados obtidos acima, gerou-se a matriz SWOT a seguir.

Tabela 3: Matriz SWOT a partir de resultados do programa de desenvolvimento de concessionarias no Chile

SWOT	Positivos	Negativos
Internos (Organização)	-Equipe de trabalho -Relacionamento -Programa de Desenvolvimento similar já existente no Brasil -Experiência no negócio agrícola	-Distancia física entre empresas “X” e “Y” -Língua espanhola -Atividades simultâneas da mesma equipe -Baixo foco da empresa “X” no mercado exportação
Externos (Ambiente)	-Valorização do Dólar frente ao Real; -Participação de mercado dos produtos da marca da empresa “X”; - Distribuição dos pontos de Serviços da empresa “Y” no Chile -Produtos entrantes com tecnologia que dependem de suporte da rede de concessionarias	-Empresas concorrentes com programas similares mais avançados. -Situação econômica dos países Brasil e Chile

4.6 ADAPTAÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO NO MERCADO DO CHILE

Basicamente a “estrutura” do projeto se manteve a mesma, mas em razão das diferenças culturais e o fato de o programa já estar em um estágio mais avançado no Brasil, modificações nos critérios e exigências foram necessárias.

Esta modificação, conforme já descrito anteriormente, foi desenvolvida baseada nas questões do modelo 5w, matriz *SWOT*, além da opinião de muitas pessoas como: Representantes de Pos Venda da empresa “X”, representantes de Pos Venda da empresa “Y”, representantes das concessionárias da empresa “Y” e representantes do departamento de Desenvolvimento de redes da empresa “X”.

4.6.1 Adaptações Realizadas no Primeiro Ano 2014 - 2015

Primeiramente foi alterada a ordem dos critérios, pois, segundo representantes das concessionárias chilenas, eles mesmos dão mais importância aos critérios que primeiro fossem elencados. Na realidade, para a empresa “X”, a aplicação da nota a cada critério não muda, independente se o critério for o primeiro ou último, mas seguimos o solicitado pelos chilenos. Reordenaram-se os critérios, para que os mais ligados às necessidades básicas de atendimento ao cliente por Pós Venda ficassem no topo da listagem. Critérios ligados à estrutura física, estrutura de campo, estrutura de pessoas, ferramentas, etc. Além disso, outra mudança muito importante foi a adequação do critério “Instalações”, passou a ser aplicado apenas para as concessionárias que possuem área de oficina, pois no Chile, diferentemente do Brasil, há pontos de vendas de produtos e peças somente, sem área de oficina. Logo, não faz sentido aplicar o critério Instalações de Pós Venda a uma concessionária que não o possui. Veja abaixo como ficou a primeira reordenação.

- Instalações *Válido para todos os pontos de Pós-vendas*
- Empregados e Uniformes
- Serviços de campo
- Ferramentas Especiais (gerais e para diagnóstico)
- Capacitação dos técnicos da área de serviço
- Marketing de Serviços e Gerenciamento da área de Serviços
- Garantia
- Publicações Técnicas

- Suporte aos produtos de alta tecnologia (Tratores, colheitadeiras, pulverizadores, Implementos).

A segunda mudança foi no desmembramento de alguns critérios, de acordo com o contexto onde o mesmo é aplicado. Diferentemente do Brasil, a empresa “Y” trabalha com várias outras marcas. Seus uniformes, a identificação dos carros e o Marketing são totalmente diferentes de uma concessionária no Brasil, onde representa apenas a marca da empresa “X”. Em várias reuniões e visitas discutiu-se o tema identificação visual, pois a empresa “X” e a empresa “Y” possuem suas próprias políticas de marketing. Logo os critérios “Uniformes”, Serviço de campo e Marketing de Serviços, necessitaram de readequações. O critério “Uniformes” passou a ser considerado dentro de “Empregados” e o critério “Marketing de Serviços”, também precisou ser desmembrado do “Gerenciamento da área de Serviços”.

- Empregados
- Serviços de campo
- Gerenciamento da área de Serviços
- Marketing de Serviços

Além destas mudanças na estrutura dos critérios descritas acima, necessitou-se também adaptar alguns quesitos de cada critério. Cada critério possui quesitos a serem atendidos para cumprimento daquela categoria ou estrela como é chamado. Identificou-se que os quesitos contidos nas categorias também não se adequavam a realidade chilena. Porém alguns critérios, por mais rígidos que parecessem para a realidade chilena, não foram trocados, por exigência da própria empresa “X” para manter ou elevar o padrão de atendimento aos clientes pelas concessionárias no Chile.

Detalhando um pouco mais o que foi necessário alterar podemos citar:

- Instalações *Válido para todos os pontos de Pós-vendas*

No mercado brasileiro, exige-se que todas as paredes da concessionária sejam pintadas de determinadas cores, certa altura, tudo de acordo com a guia de referencia da marca. Neste critério foi necessário adicionar uma observação, exclusiva para concessionárias que atendem multimarcas. Possuir uma área fixa dentro de toda a área de serviços, demarcada e identificada de acordo com a guia de referencia da marca, na casa matriz e filiais. Além disso, passou-se a exigir limpeza e organização conforme padrão “5S*”. A razão destas duas

mudanças está baseada na pesquisa, através dos seguintes aspectos. A área demarcada e identificada para um melhor padrão visual, identificação da marca da empresa “X” dentro da revenda que atende várias marcas, possuir uma conectividade maior com os programas de marketing da respectiva marca, entre outras. Já o padrão 5S foi exigido em razão do elevado nível de sofisticação das máquinas atendidas por estas revendas chilenas, além de seguir a tendência das concessionárias automotivas de qualquer região do mundo.

* “5S” é uma prática desenvolvida no Japão, onde os pais ensinam a seus filhos princípios educacionais que os acompanham até a fase adulta. Depois de ocidentalizada ficou conhecida como “*Housekeeping*”. Assim, as organizações com o objetivo da busca de melhoria da qualidade de vida no trabalho, cria no programa 5S uma base para o desenvolvimento dessa qualidade. Não só os aspectos de qualidade e produtividade devem ser delegados aos funcionários, o mesmo deve ocorrer com relação a organização da área de trabalho, gerando descarte dos itens sem utilidade, liberação de espaço, padrões de arrumação, facilitando ao próprio funcionário saber o que está certo e o que está errado, manutenção da arrumação, limpeza, áreas isentas de pó, condições padronizadas que clareiam a mente do funcionário e a disciplina necessária para realizar um bom trabalho, em equipe, e dia após dia. O caminho prático é a implantação dos 5Ss, cinco passos integrados, que buscam fortalecer 5 Sensos, formando um todo único e simples que nos ajudam a encarar o ambiente de trabalho de uma maneira totalmente nova. www.fontedosaber.com.br

- Empregados e Serviço de Campo

O mercado Brasileiro exige tanto para uniformes quanto para identificação visual dos carros de apoio, o logo da marca, faixas em determinada altura e largura, tudo de acordo com o guia de referencias da marca “X”. Para adaptar estes critérios às necessidades chilenas e de acordo com a realidade de concessionarias multimarcas, foi necessário criar um novo padrão de uniformes para os funcionários de serviços e Pós Vendas e um novo padrão de plotagem aos carros de apoio ao campo, considerando as marcas que estas concessionárias atendem, mas respeitando a identificação da marca “X”. Assim, a identificação visual de ambas as marcas foi preservada.

- Ferramentas Especiais (gerais e para diagnóstico)

A modificação neste critério foi mais simples, bastou apenas exigir as ferramentas especiais de produtos vindos de outras origens como França e EUA, por exemplo. Ou seja, buscou-se o que as plantas exportadoras dos produtos agrícolas exigiam em termos de ferramentas especiais e acrescentou-se a listagem de ferramentas especiais obrigatórias.

- Capacitação dos técnicos da área de serviço

O mercado brasileiro utiliza os centros de treinamentos próprios das fábricas para capacitar aos técnicos de serviços das concessionárias. Para enviar técnicos a partir do Chile para o Brasil, o custo logístico é bem superior, afetando diretamente a quantidade de técnicos treinados anualmente. Para poder atender aos níveis de capacitação exigidos pela marca “X” neste critério, passou-se a oferecer cursos *in Company*, onde a fábrica disponibiliza o técnico e o material de acordo com a língua deste país, no caso, espanhol, mas a revenda arca com os custos logísticos deste instrutor no Chile. Além desta modificação, a empresa “X” disponibilizou os calendários destes cursos das concessionárias do Brasil também para o Chile. Logo técnicos que não tem dificuldades com a língua portuguesa podem optar por vir ao Brasil receber esta capacitação. Isto se deu também ao fato de que a disponibilidade de técnicos para viajar ao Chile para os mais diversos produtos é restrita.

- Gerenciamento da área de Serviços

Para este critério não foi necessário fazer modificações em relação ao atual programa de desenvolvimento de concessionárias do Brasil, até porque a empresa “X” deseja manter os mesmos padrões de indicadores e controles entre todas as concessionárias.

- Marketing de Serviços

O principal intuito deste critério é promover mais a área de serviços da concessionária. Deixar de atender apenas aos chamados dos clientes e revisões programadas dentro do período de garantia. Dentro deste critério, estabeleceram-se requisitos para que a concessionária conhecesse todo o parque de máquinas da marca da empresa “X” disponíveis para serviços e entender porque os clientes não estão buscando a concessionária para reparos ou manutenção. Além disso, criou-se ferramentas e requisitos para retomar estes clientes que não são mais fieis ao serviço da autorizado, para que venham a utilizar a área de Pós Venda

das concessionárias do Chile e tenham uma boa experiência, percebam o diferencial de um serviço realizado por uma concessionária autorizada e considerem significativamente cotar e realizar os próximos serviços em seus equipamentos agrícolas com a concessionária.

- Garantia

Para o critério de Garantia também não foi necessário fazer modificações em relação ao atual programa de desenvolvimento de concessionárias do Brasil, justamente pelo mesmo motivo do critério de Gerenciamento da área de serviços que é manter os mesmos padrões de indicadores e controles entre todas as concessionárias.

- Publicações Técnicas

Publicações Técnicas é um critério que exige da concessionária possuir toda a literatura referente aos produtos agrícolas da empresa “X” que a empresa “Y” comercializa, ou seja, manuais de operação de todos os modelos de colheitadeiras, todos os modelos de tratores, manuais de oficina, boletins de serviços, boletins de peças, realização de pesquisas nas ferramentas digitais que a empresa “X” disponibiliza, indicando que a área técnica da empresa “Y” está atualizada em relação às informações técnicas que a empresa “X” disponibiliza. As principais mudanças neste critério foram muito mais “internas” do que “externas”. Ou seja, muitas destas publicações técnicas exigidas no programa não estavam disponíveis no idioma espanhol. Foi necessária uma reação rápida do departamento responsável dentro da empresa “X” para que toda esta literatura fosse traduzida rapidamente e então poder mantê-las nos requisitos do programa.

- Suporte aos produtos de alta tecnologia (Tratores, colheitadeiras, pulverizadores, Implementos).

Este critério também foi similar ao critério de Publicações Técnicas, ou seja, foi necessário desenvolver algumas ações internas na empresa “X” antes de passar a exigir algo da empresa “Y” neste programa. A principal diferença do Chile em relação ao Brasil está nos produtos oferecidos nestes dois países. Conforme já citado anteriormente, o nível tecnológico das máquinas disponibilizadas no Chile é superior às máquinas comercializadas no Brasil. Com isso, deparou-se que a equipe técnica da empresa “X” não estava completamente

qualificada para suportar a todo o portfólio de produtos oferecidos no mercado do Chile. Logo, foi necessária a realização de viagens às plantas da empresa “X” que exportam os produtos agrícolas ao Chile para a realização de treinamentos, atualizações e busca do conhecimento necessário para este suporte.

As modificações listadas nos itens acima trouxeram muitos benefícios, ficou muito mais próximo da realidade do mercado do Chile e foi bem aceito por grande parte das concessionárias distribuídas naquele país, mas não de acordo com o esperado pela empresa “X”, informa o gerente de desenvolvimento de concessionárias da América do Sul. Foram avaliadas as pontuações atingidas, os comentários e realizadas reuniões para discutir cada ponto do programa, segundo o gerente de Pos Venda Exportação. Novamente surgiu como pauta destas reuniões o seguinte comentário: O programa não está adequado às necessidades e realidade do mercado do Chile.

De acordo com este mesmo gerente, foi revisitado cada ponto previamente discutido, revisado todas as pontuações e em conjunto com as demais áreas envolvidas no programa, sugeriu-se novas pequenas mudanças para o programa 2016. Estas novas mudanças serão listadas a seguir, porém ainda não será possível trazer os resultados para este trabalho.

4.6.2 Adaptações Sugeridas para 2016

O gerente de Pos Venda Exportação da empresa “X” informou que a grande discrepância está na diferença de modelo de negócio da empresa “Y” e suas concessionárias no Chile. Segundo ele, as concessionárias possuem contrato com a empresa “Y” para vender e suportar a marca em uma região previamente acordada. De acordo com este mesmo gerente, não existe nenhuma obrigação para estes concessionários priorizarem os serviços de Pós Vendas com os produtos da empresa “X”. Estas concessionárias têm livre arbítrio para a execução de suas atividades e realizar novos negócios também traz maior rentabilidade ao negócio deles. Por esta razão, obriga-los a adotarem normas e regras de uma determinada marca em detrimento de outras que estas empresas representam, não foi bem recebida.

Considerando estes fatores novamente foi necessária a revisão de cada ponto previamente discutido. Nesta segunda alteração, procurou-se buscar uma maior flexibilidade em alguns dos critérios apenas para as concessionárias da empresa “Y”, informa o gerente de desenvolvimento da rede de concessionárias, além de passar a exigir que tais critérios sejam também desenvolvidos e cobrados pela empresa “Y”.

A seguir, descrevem-se os critérios que foram adaptados, incluindo observações e regras apenas para as concessionárias da empresa “Y”.

- Instalações
- Empregados
- Serviços de campo
- Capacitação dos técnicos da área de serviço
- Publicações Técnicas

A segunda mudança foi no desmembramento de alguns critérios, de acordo com o contexto onde o mesmo é aplicado. Como esta alteração será aplicada a uma empresa independente, que não possui vínculo direto com a empresa “X”. Todos os critérios foram reformulados para que estas empresas, as concessionárias, elevem seu padrão de estrutura, atendimento, treinamento e etc, de maneira gradativa e mais atingível em um prazo mais curto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho é apresentar quais foram as principais dificuldades na implantação de um programa de desenvolvimento de concessionárias junto à área do Pós Venda. Programa já adaptado aos padrões brasileiros e em funcionamento, introduzi-lo na rede de concessionários do mercado agrícola do Chile, vem implicando em modificações necessárias ao programa para que o mesmo eleve os padrões de atendimento e a qualidade percebida pelos clientes.

O presente trabalho teve por objetivo principal apresentar quais foram as principais dificuldades em implantar na área de Pós Venda das concessionárias da empresa “Y” no Chile, um programa de desenvolvimento de concessionárias já adaptado ao mercado brasileiro. Este programa de desenvolvimento foi desenvolvido pela empresa “X”, vem sendo utilizado no Brasil para elevar nível de vários aspectos das concessionárias que representam a marca agrícola “X”.

A partir do estudo realizado foi possível identificar e atuar nos *gaps* que ambas as empresas ainda possuem em relação às necessidades do mercado e dos clientes. Identificou-se também o quão complexo é e perigoso pode ser utilizar programas ou projetos em pleno funcionamento, consagrados em determinados países, neste caso, o programa de desenvolvimento da área de Pós Venda no Brasil e leva-lo pronto a outro país, o Chile, esperando a total funcionalidade do mesmo, sem necessidade de ajustes e até mudanças significativas.

Pretendeu-se neste estudo, como objetivos específicos, as principais características do mercado agrícola do Chile, além de apresentar também as empresas agrícolas “X” e “Y”. Ainda como objetivo específico deste trabalho, pretendeu-se caracterizar o atual programa de desenvolvimento de concessionárias no Brasil, mas particularmente enfatizando a área de Pós Venda e quais foram as principais mudanças neste programa, ao longo dos anos, para que o mesmo esteja mais de acordo com a realidade do Chile.

Em suma, o presente trabalho possibilitou uma maior troca de experiências acerca desta área de desenvolvimento da rede de concessionárias, além de trazer valiosas informações aos departamentos de Pós Vendas e Desenvolvimento de Concessionárias da empresa “X”. É importante ressaltar que os resultados obtidos com este estudo não podem ser generalizados para o setor agrícola como um todo, pois apenas condizem com a realidade das empresas analisadas e o mercado estudado.

Não se pode esquecer que há limitações para os resultados obtidos, pois as informações coletadas foram baseadas nas experiências das pessoas envolvidas e que o programa segue em continua alteração e adequação para este mercado. Além disso, o presente trabalho pode servir como modelo para outras empresas do setor que vislumbrem implantações de programas similares nas condições em que este se apresentou.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O programa de desenvolvimento da rede de concessionários já está em implantação em diferentes concessionárias do Brasil, com bons resultados. Conforme já descrito no item “Definição do Problema”, há cinco anos, este programa vem evoluindo no mercado doméstico. Algumas concessionárias já estão mais avançadas na implantação do mesmo e outras recém no início. No caso do Chile, este programa também já exista, mas só em 2014 passou a ser mais fortemente exigido. Portanto, o mesmo exige certo investimento por parte das empresas “X”, “Y” e suas concessionárias. Verba que deve ser aplicada em treinamento da equipe, modernização e padronização da frota de veículos, aquisição de ferramentas especiais, adequação de suas oficinas entre outras. Considerando estes fatores, não será possível avaliar os resultados finais deste programa em um curto prazo.

O programa de desenvolvimento da rede de concessionários já está em implantação em diferentes concessionárias do Brasil, com bons resultados. Conforme já descrito no item “Definição do Problema”, há cinco anos, este programa vem evoluindo no mercado doméstico. Algumas concessionárias já estão mais avançadas na implantação do mesmo e outras recém no início. No caso do Chile, este programa também já exista, mas só em 2014 passou a ser mais fortemente exigido. Portanto, o mesmo exige certo investimento por parte das empresas “X”, “Y” e suas concessionárias. Verba que deve ser aplicada em treinamento da equipe, modernização e padronização da frota de veículos, aquisição de ferramentas especiais, adequação de suas oficinas entre outras. Considerando estes fatores, não será possível avaliar os resultados finais deste programa em um curto prazo.

5.2 INDICAÇÕES PARA FUTURO

Para um futuro trabalho, fica a indicação da realização de uma nova avaliação do programa após dois anos do programa implantado e em andamento, ou seja, realizar uma nova análise em meados de 2017. Como foi observado ao longo deste estudo, alguns investimentos são necessários, algumas mudanças de cultura das pessoas diretamente envolvidas com a área de Pós Venda são muito importantes para a manutenção do programa e para o avanço do

mesmo. Logo, só após um determinado tempo de ambientação das pessoas, algumas visitas da empresa “X” ao Chile é que será possível mensurar um resultado mais concreto e satisfatório na área de Serviços das concessionárias da empresa “Y”.

6 REFERÊNCIAS

ABRAHAM HAROLD MASLOW. Disponível em:

<<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/73-abraham-harold-maslow>>. Acesso em 14/01/2016

CARNIER, Luis R. **Marketing Internacional para Brasileiros**. 3 ed. São Paulo: Aduaneiras, 1996.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. Disponível em:

<<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ci.html>>. Acesso em 22/02/2016

KUASAQUI, Edmir. **Marketing Internacional**. São Paulo: Makron Books, 1999.

FERRELL, O. C.. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2005.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M.D.; LUCAS, G.H.; LUCK, D.. **Marketing Strategy**. The Dryden Press, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Ed 5. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 1 v.

PROGRAMA DE GESTÃO DE QUALIDADE 5S. Disponível em:

<<http://www.fontedosaber.com.br>>. Acesso em: 21/09/2015.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso**. 3. Ed São Paulo: Atlas, 1999.

THUMS, Jorge. **Acesso à Realidade: técnicas de pesquisa e construção do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

7 APÊNDICES

7.1 APENDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA A UNIDADE DE ANÁLISE

Esta entrevista tem por objetivo obter informações de cunho comercial junto a algumas concessionárias da empresa “Y” que operam no mercado agrícola do Chile.

Nome do entrevistado:

Concessionária:

Cargo:

Data:

A) DADOS DA EMPRESA

1. Em que ano a empresa iniciou a trabalhar com a empresa “Y” representando produtos da empresa “X”?
2. Quantos funcionários a empresa possui no Pós Venda?
3. Quantos atendem campo, quantos atendem oficina e quantos administrativos de Pós Venda?
4. Como a empresa fideliza seus clientes após o prazo da garantia dos produtos?
5. Como você percebe em termos de qualidade visual e atendimento ao cliente, a área de Pós Venda da sua empresa?
6. Quais as 3 principais dificuldades de trabalhar junto a empresa “Y”?
7. Em sua opinião, o que precisa mudar no Pós Venda de sua empresa?

B) O MERCADO DO CHILE

1. Quais são as principais barreiras e/ou obstáculos para a comercialização dos produtos da empresa “X”?

2. Quais os principais modelos de produtos da empresa “X” são comercializados?
3. Com relação a competitividade no mercado do Chile, quais são os principais concorrentes?
4. Que tipo de trabalho você realiza para saber se está de acordo com as necessidades do mercado? E em relação aos seus concorrentes?
5. Que tipo de gestão é feito para evitar a sazonalidade na área de Pós Venda da sua empresa?

7.2 APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA: EMPRESA “Y”

Esta entrevista tem por objetivo obter informações de como a empresa “Y” opera junto a suas concessionárias e como ela administra as áreas de Pós Vendas.

NOME DO ENTREVISTADO:

CARGO:

DATA:

1. Quais são as principais barreiras e/ou obstáculos para a comercialização dos produtos da empresa “X”?
2. Como você observa e acompanha a administração do Pós Vendas das suas concessionárias agrícolas que representam a marca “X”?
3. Como você observa a cooperação da empresa “X” no andamento do Pós Venda do seu negócio?
4. Como você mede o índice de satisfação dos clientes atendidos pelas suas concessionárias?
5. Onde, em que ponto, a empresa “X” pode atuar mais para que melhorar a área de Pós Venda e fidelizar os clientes após o período de garantia?
6. O que você mudaria no Pós Venda das concessionárias agrícolas que representam a marca “X”?

7.3 APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA: EMPRESA “X”

Esta entrevista tem por objetivo obter informações acerca da empresa X e da visão de seus gerentes quanto ao mercado do Chile e seu potencial de crescimento.

NOME DO ENTREVISTADO:

CARGO:

DATA:

1. Há quanto tempo está na função?
2. Quais os pontos fortes da empresa “X”?
3. Quais os pontos fracos da empresa “X”?
4. Quais os pontos fortes da empresa “Y”?
5. Quais os pontos fracos da empresa “Y”?
6. Há quanto tempo a empresa exporta para o Chile?
7. De que maneira a empresa atua no Pós Venda para mercado externo?
8. Qual a sua opinião sobre a representação da marca “X” de concessionárias contratadas pela em empresa “Y”?
9. O que a empresa está fazendo para atuar na área de Pos Venda do mercado Chileno?