

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM MARKETING ESTRATÉGICO**

VERIDIANA TUMELERO MOREIRA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO
DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA A PESTANA LEILÕES**

PORTO ALEGRE

2015

Veridiana Tumelero Moreira

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO
DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA A PESTANA LEILÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de
MBA em Marketing Estratégico da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS

Orientador(a): Prof(a). MS. Fernanda Zilles

Porto Alegre

2015

AGRADECIMENTOS

Para o desenvolvimento desse trabalho foram necessárias contribuições de funcionários da Organização, de setores distintos, com conhecimento sobre o processo e os clientes.

Sem dúvida, a principal contribuição para a realização desse estudo foi da Diretora da Pestana Leilões, Liliamar Pestana Gomes, que além de autorizá-lo, também se mostrou receptiva a contribuir com o fornecimento das informações necessárias para seu desenvolvimento, solicitando a alguns gestores o fornecimento dos relatórios para as análises. Outro apoio que forneceu, foi o de proporcionar o conhecimento de uma das ferramentas utilizadas, bem como, o desenvolvimento, nessa ferramenta, de leituras específicas a fim de facilitar a realização do estudo.

O apoio da funcionária Daniela Garcia, na extração do principal relatório analisado foi fundamental para o início da etapa analítica. Agradeço a colaboração da equipe da Tecnologia da Informação que acompanhou e intermediou a etapa de desenvolvimento de leituras específicas de uma das ferramentas, e possibilitou seu acesso externo.

A colaboração de diversos profissionais da Organização, das áreas de Atendimento, Marketing, Leilões de Veículos e Financeiro também foram importantes, pois possibilitaram o conhecimento de dados, nomenclaturas e processos utilizados no trabalho.

Ao meu esposo Marcos, agradeço a intensa participação e paciência em todas as fases desse estudo.

RESUMO

Este trabalho visa a proposição de ações de marketing de relacionamento para os clientes da Pestana Leilões buscando aumentar o diferencial competitivo entre ela e seus concorrentes. Para o desenvolvimento desse estudo de caso, foram analisados relatórios e documentos internos com o objetivo de identificar os hábitos de compras e o investimento realizado pelos clientes durante o ano de 2014. Os métodos utilizados foram pesquisas bibliográficas com diversos autores, objetivando aprofundar o conhecimento em relação ao tema proposto. Também foram analisados, com base em pesquisas documentais, relatórios e documentos internos da Organização. A principal fonte para a coleta de dados foram os relatórios extraídos do Sistema de Gestão de Leilões, o ERP da empresa. As análises dos dados ocorreram a partir da identificação individualizada dos clientes e da diferenciação iniciando o processo de segmentação.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento. Satisfação. Valor do Cliente.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Home do site	37
Figura 2 - E-mail marketing veículos	38
Figura 3 - E-mail marketing imóveis	39
Figura 4 - Edital terceira divulgação	40
Figura 5 - Atendimento na portaria da sede administrativa	41
Figura 6 - Espaço de visitação - Sede Administrativa	41
Figura 7 - Espaço de visitação - Centro Logístico	42
Figura 8 - Auditório - Sede Administrativa	43
Figura 9 - Auditório locado	44
Figura 10 - Fluxograma de atendimento ao cliente	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentual das categorias de clientes	32
Gráfico 2 - Percentual de clientes por segmento e sua participação no valor total ...	32
Gráfico 3 - Percentuais dos tipos de compras por tipos de bens arrematados	35
Gráfico 4 - Percentual geral de clientes por tipo de pessoa – Física ou Jurídica	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação dos clientes	29
Quadro 2 - Segmentação por valor de investimento	29
Quadro 3 - Segmentação por volume de arremate (compra)	30
Quadro 4 - Percentual de clientes por segmento e tipos de bens arrematados	34
Quadro 5 - Percentual de consumo por categoria e tipos de bens arrematados	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pontos de Ação	17
Tabela 2 - Plano de ação para público em geral	48
Tabela 3 - Plano de ação para Clientes de Alto Valor.....	50
Tabela 4 - Plano de ação para Clientes de Alto Potencial	51
Tabela 5 - Plano de ação para Clientes de Baixo Potencial.....	52

LISTA DE SIGLAS

BI	Business Intelligence
CRM	Customer Relationship Management
GRC	Gestão de relacionamento com o Cliente
PF	Pessoa Física
PJ	Pessoa Jurídica
RS	Rio Grande do Sul
SGL	Associação Brasileira de Normas Técnicas
SGLi	Normas Brasileiras de Regulação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 A ORGANIZAÇÃO	11
1.1 Definição do Problema	12
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
1.4 Justificativa	14
3 MARKETING DE RELACIONAMENTO	15
3.1 Comportamento do consumidor	16
3.2 Segmentação	17
3.3 Satisfação, Valor e Retenção dos Clientes	19
3.3.1 Satisfação para o Cliente	19
3.3.2 Valor para o Cliente.....	20
3.3.3 Retenção do Cliente	21
3.4 Banco de Dados – Gestão de Relacionamento com o Cliente	21
4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	24
4.1 Delineamento da Pesquisa	24
4.2 Técnicas de Coletas De Dados	24
4.2 Técnicas de Análise de Dados	26
5.2 Proposições de Ações de Relacionamento	46
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53

1 INTRODUÇÃO

Na economia globalizada, onde a concorrência deixa de ser somente das empresas locais e passa para o estágio mundial, o diferencial competitivo entre o mix de produtos acaba sendo rapidamente copiado, tornando-se obsoleto nos primeiros meses de seu lançamento.

Nesse cenário, é preciso estabelecer estratégias que mantenham ativa, a longo prazo, a carteira de clientes, e não somente para a prospecção de novos. É necessário estreitar o relacionamento com a base de clientes, buscando conhecê-los individualmente a partir de critérios que os identifique e diferencie.

O impulsionador principal deste estudo é a possibilidade de propor ações de marketing de relacionamento para os clientes da Pestana Leilões, buscando colaborar com o aumento da vantagem competitiva entre a Organização e seus concorrentes. Foram analisados relatórios e materiais internos com o intuito de aprimorar o conhecimento em relação aos hábitos e formas de compras dos arrematantes, identificando-os individualmente para posteriormente segmentá-los.

A satisfação dos clientes é uma forma das empresas se manterem no mercado e para que isso ocorra, são necessárias ações de relacionamento que façam com que os clientes sintam-se valorizados e acolhidos.

2 A ORGANIZAÇÃO

Há 32 anos realizando a intermediação de negócios, esse é o principal objetivo da Pestana Leilões, que iniciou suas atividades com a nomeação do Leiloeiro Oficial Reinaldo Pestana Gomes.

No começo, o Leiloeiro atuava somente na Área Judiciária, o espaço físico para a atividade era de 100m². Em 1996, ingressou pioneiramente no Estado na Área Empresarial, em leilões para bancos, financeiras, seguradoras e empresas privadas em geral.

De 1983 a 2007, o relacionamento com parceiros e compradores estava focado na pessoa do Leiloeiro, e o nome da Organização era Reinaldo – Leiloeiro Oficial. Visando um novo posicionamento no mercado e a ampliação dos contatos comerciais, em 2007 foi criada a marca Reinaldo Pestana Leilões.

No ano 2010, ocorreu o primeiro planejamento estratégico da Organização com a definição do negócio, missão, visão e valores. Com ele foi possível perceber, entre outros pontos, a importância da sucessão da Organização para seu crescimento e longevidade, nascendo, então, em 2011, a marca Pestana Leilões, transmitindo ao mercado que todos os envolvidos eram responsáveis pelo excelente serviço prestado, e não apenas o fundador. A nova marca estava alinhada com os objetivos de longo prazo e a mudança permitiu maior alcance da Organização com atuação de novos Leiloeiros.

Em 2012, a Organização lançou a ferramenta de Leilão Online, sistema próprio, desenvolvido para transmissão ao vivo do pregão e recebimento simultâneo de lances presenciais e online, o qual permite o acompanhamento e participação, em tempo real, da disputa dos lotes.

Além do leilão online, foram desenvolvidos os Sistemas de Gestão de Leilões (SGL) e Gestão de Leilões na internet (SGLi) para integrar processos, acessos a informações, gerenciamento de bens e relatórios estatísticos de compra e venda. A tecnologia é um investimento contínuo da Organização, garantindo aos clientes, parceiros e arrematantes, rapidez e segurança nos processos.

Atualmente, a Pestana destaca-se no mercado nacional como uma das maiores Organizações de Leilões, sendo a maior do Sul do Brasil. Com sede em Porto Alegre e Centro Logístico em Nova Santa Rita (RS), a Organização conta com mais de 200.000m² de área para armazenagem de bens.

Sua carteira de clientes (parceiros) é composta pelos maiores bancos, financeiras, cooperativas e seguradoras do país, além de atender empresas privadas, entidades de classe, associações e órgãos públicos. A Organização é convidada a participar das mais importantes licitações e concorrências no Brasil.

Com o advento da internet no segmento, mais de 50% dos bens são vendidos de forma online. O crescimento médio da Pestana Leilões nos últimos quatro anos foi de 42%, com lucratividade de 12% e rentabilidade média de 38%.

1.1 Definição do Problema

No decorrer dos últimos anos, devido ao rápido crescimento da Organização, houve notório distanciamento, no que se refere a relacionamento, entre a Pestana Leilões e seus funcionários, fornecedores, arrematantes e parceiros.

Atualmente, são realizadas ações pontuais de marketing de relacionamento para os arrematantes, funcionários e parceiros, todavia, segundo a diretora Liliamar Pestana Gomes, “nossas ações são pouco expressivas, precisamos rever os canais e desenvolver projetos de relacionamentos para os diferentes públicos”.

Segundo Kotler , (2003, p.133) “Uma das coisas mais valiosas para as empresas são seus relacionamentos [...]. Esses relacionamentos geralmente valem mais do que os ativos físicos da empresa. Os relacionamentos determinam o valor futuro do negócio”. Ainda para o autor, “A empresa precisa agir com rapidez e consertar com urgência qualquer deficiência em relacionamentos importantes”.

Neste ano de 2015, iniciaram projetos na área de Recursos Humanos, a fim de melhorar o relacionamento com os funcionários. Entre os objetivos do projeto, está a contratação de novos funcionários alinhados com os valores da Organização.

Conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 88),

Os empregados motivados pelos valores não apenas trabalham com mais afinco, como também representam melhor a empresa. Proporcionam aos consumidores valores que estão alinhados com a história da empresa. Suas crenças moldam o comportamento no trabalho do dia a dia, sobretudo quando interagem com os consumidores. Seu comportamento fará parte das histórias da marca sobre as quais falam os clientes. As empresas devem ver seus empregados como embaixadores dos valores. Os consumidores julgarão a autenticidade das empresas julgando seus empregados.

Quanto aos fornecedores da Organização (transportadoras de veículos), verificou-se que as exigências para serem e manterem-se como tal estão focadas

nos cumprimentos de prazos nas entregas dos bens e no baixo custo do trabalho realizado, independentemente de suas preocupações com os bens de nossos parceiros e com a nossa Organização. Nesses 32 anos, nenhuma ação ou projeto foi realizado para fechar parcerias com esses ou com novos fornecedores. “Os bons fornecedores são fontes de ideias que agregam valor [...]”. (KOTLER, 2003, p. 81).

Os arrematantes também estão aquém de melhorias no relacionamento, apesar de as principais ações serem realizadas para eles, observou-se baixa rotina na comunicação de mão dupla, sendo a atual comunicação basicamente comercial, de dentro para fora. Em conversa com a supervisora do setor de atendimento, esta levantou a necessidade de ações para retenção e fidelização desses clientes, com ações que valorizem os que mais compram; bem como estimular, de alguma forma, aos que menos compram a aumentar o consumo. Nesse tema, Kotler (2003, p. 74) afirma que “A fidelidade à marca se reflete aproximadamente na taxa de retenção de clientes” e que “A construção da fidelidade dos clientes exige discriminação. [...] diferenciação entre clientes lucrativos e não lucrativos”.

Para os parceiros, as ações de relacionamento são um pouco mais próximas devido ao acompanhamento que realização durante o leilão, à prestação de contas realizada após cada leilão e visitas realizadas durante o ano, entretanto, apesar desse contato semanal, apenas duas pessoas são responsáveis pelos atendimentos. Uma faz parte do comercial e a outra do GRC (Gestão de Relacionamento com o Cliente), ambas envolvidas em outros projetos e processos internos, o que dificulta a realização de ações com maior dedicação. Assim como os arrematantes, os parceiros em sua maioria, também são tratados de igual forma, sem nenhuma diferenciação.

A partir das informações apresentadas, observou-se que todos os públicos da Pestana Leilões estão carentes de ações de marketing de relacionamento, todavia, devido a complexidade do levantamento de dados e o curto prazo para seu desenvolvimento, limitou-se o trabalho em apenas um dos públicos, os clientes arrematantes. Definido o público, a questão que se levanta para o desenvolvimento desse estudo é:

Quais ações de marketing de relacionamento podem auxiliar a Organização a aumentar sua vantagem competitiva junto ao público de arrematantes?

1.3 Objetivos

Os objetivos desse trabalho são analisar, identificar, diferenciar e propor ações de marketing de relacionamento para os clientes arrematantes da Pestana Leilões.

1.3.1 Objetivo Geral

Propor ações de marketing de relacionamento para os clientes arrematantes da Organização, visando aumentar a vantagem competitiva.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar o tipo de consumo dos arrematantes;
- Analisar o fluxo de compra dos arrematantes;
- Identificar os principais arrematantes;
- Identificar a modalidade que realizam seus arremates;
- Identificar os tipos de clientes que arrematam os bens (PF e PJ);
- Identificar os principais pontos de contato com os arrematantes;
- Propor ações de marketing de relacionamento por segmento.

1.4 Justificativa

O desenvolvimento de um projeto de Marketing de Relacionamento para a Pestana Leilões é considerado oportuno, pois ampliará o conhecimento da Organização em relação ao seu cliente, possibilitando a identificação de suas reais necessidades.

Esse trabalho se torna relevante por não haver nenhum outro projeto de relacionamento atualmente em estudo ou execução na Organização, todavia, sua necessidade é reconhecida pela direção e gestores.

O desafio desse trabalho está na busca da melhor proposta, a partir de muito estudo e análises, para a resolução do problema apresentado pela Pestana Leilões.

3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Os clientes serão menos suscetíveis a serem conquistados por concorrentes se sentirem que a empresa compreende suas necessidades em constante mudança e parece disposta a investir no relacionamento mediante a constante melhoria e o desenvolvimento de seu composto de produtos e serviços. (ZEITHAML E BITNER, 2003, p. 140).

O objetivo inicial do marketing de relacionamento “é a construção e a manutenção de uma base de clientes comprometidos que sejam rentáveis para a organização”. (ZEITHAML e BITNER, 2003, p.139)

Para Cobra (2001, p. 296), “[...] é preciso construir relacionamentos duradouros que tornem o cliente um parceiro de longo prazo. E para manter o relacionamento é importante oferecer serviços de qualidade e inovadores”.

Conforme afirma Cobra (2001, p.296-297), “Um cliente deve perceber vantagens em comprar um serviço de um mesmo fornecedor. E a empresa deve ter interesse em manter esse cliente leal e fiel”.

Zeithaml e Bitner (2003, p.140), comentam que “A meta do aprofundamento das relações com clientes sugere que clientes leais podem ser ainda melhores clientes se comprarem produtos e serviços da empresa ao longo do tempo”. E afirmam: “[...] Ao longo do tempo, relacionamentos aprofundados podem ampliar a participação de mercado e os lucros da organização”.

Kotler (2000,p. 77) define um cliente lucrativo da seguinte maneira:

Um cliente lucrativo é uma pessoa, residência ou empresa que, ao longo do tempo, rende um fluxo de receita que excede por margem aceitável o fluxo de custos de atração, venda e atendimento da empresa relativo a ele. [...] a ênfase é no fluxo ao longo do tempo de receita e custo, não no lucro advindo de uma transação específica.

O foco na conquista de novos clientes é, historicamente, a maior preocupação das empresas e profissionais de marketing, segundo os autores Zeithaml e Bitner (2003, p. 139),

[...] uma mudança em direção a uma estratégia de relacionamento muitas vezes representa mudanças no modo de pensar, na cultura organizacional e nos sistemas de remuneração e premiação dos funcionários. [...] o sistema de incentivo de vendas em muitas empresas está formatado para recompensar a entrada de novos clientes. Muitas vezes, há pouca recompensa (ou mesmo nenhuma) para a retenção de contas ativas”.

No processo de construção de relacionamentos de longo prazo é preciso conhecer melhor as necessidades de cada cliente. “Sem que os mercados sejam cuidadosamente segmentados, as expectativas, necessidades e exigências dos clientes podem vir a ser definidas de modo muito amplo, não satisfazendo a ninguém”. (ZEITHAML E BITNER, 2003, p.139)

3.1 Comportamento do consumidor

O consumidor de serviços é individualista por natureza e exige soluções sob medida para as suas necessidades. Isso implica em adotar uma estratégia sob medida para atender às necessidades e desejos de cada cliente. (MARCOS COBRA, 2001, p.99).

O consumidor passa por três estágios durante o processo de compra, são eles: “as alternativas da decisão na pré-compra, as reações durante a compra e a avaliação da satisfação após a compra e uso do serviço”. (COBRA, 2001, p.100).

No estágio de pré-compra, “[...] o consumidor tem necessidades ou problemas a serem resolvidos com a aquisição de um serviço”. (COBRA, 2001, p.100).

Cobra (2001, p. 100) afirma que “O importante desses momentos é que a força da marca ou da recomendação de parentes e amigos se faça presente”.

Para os autores Zeithaml e Bitner (2003, p. 53),

[...] os consumidores demandam e precisam confiar, em grande medida, nas fontes pessoais devido a inúmeras razões. [...] ao indagar aos amigos sobre serviços, o consumidor pode obter informações sobre os atributos da experiência, colocando-se, assim, no lugar de quem viveu a experiência.

Durante o estágio do consumo, ocorre a escolha da marca do serviço “essa decisão é mais complexa do que para produtos. Uma vez que os benefícios da compra nem sempre são explícitos. [...] Um serviço, [...], é intangível e as sensações só podem ser sentidas com o consumo. Não dá para sentir antes de usar”. (COBRA, 2001, p.101)

Cobra (2001, p. 101), comenta que “[...] as empresas de serviços devem estar atentas para uma avaliação durante o consumo que permita a correção de falhas”.

O último estágio, o pós-venda, refere-se a satisfação do cliente “é a razão única de ser de uma empresa de serviços”. (COBRA, 2001, p.101).

Para Kotler e Keller (2006, p.196),

[...] A satisfação do cliente deriva da proximidade entre suas expectativas e o desempenho percebido do produto. Se o desempenho não alcança

totalmente as expectativas, o cliente fica desapontado; se alcança as expectativas, ele fica satisfeito; e, se excede as expectativas, ele fica encantado. Esses sentimentos definem se o cliente voltará a comprar o produto e se falará favorável ou desfavoravelmente sobre ele para outras pessoas.

A escolha de um serviço não ocorre por acaso, “[...] a mente do consumidor está repleta de informações armazenadas que ele utiliza no momento de decisão de compra. Indicar os fatores que influenciam a compra é básico para a formulação de uma estratégia de vendas e de Marketing [...]”. (COBRA, 2001, p. 108).

Tabela 1 - Pontos de Ação

Pontos de ação	Providências necessárias	Resultados esperados
1. Que problema o consumidor precisa resolver com a compra de um determinado serviço?	Identificar necessidades não satisfeitas da maioria dos consumidores do serviço ofertado	Formular ofertas atraentes e, se possível, que fascinem as pessoas a comprar
2. Identificar expectativas	Oferecer soluções para as expectativas dos clientes	O cliente satisfeito retorna a comprar
3. Avaliar a satisfação do cliente após a compra do serviço	Resolver eventuais motivos de insatisfações	O cliente satisfeito retorna a comprar
4. Identificar as principais percepções do serviço	Conduzir uma pesquisa de percepção de consumo	Consumidor atendido é cliente satisfeito

Fonte: Cobra (2001, p. 108)

3.2 Segmentação

Pappers e Rogers (1994, p.17), comentam que “para trabalhar com sucesso em um “mundo individualizado”, você terá que calcular o seu sucesso em relação a um cliente de cada vez. [...] precisará concentrar seus esforços na fatia de cliente, não na fatia de mercado”.

Ainda para Pappers e Rogers (1994, p.17), “A proposição central, a definição de objetivos, para qualquer negócio em um mundo individualizado, é a fatia de clientes”.

Las Casas (2001, p.115), conceitua segmentação como “o agrupamento de consumidores com características comuns. [...] a segmentação é baseada nas diferenças entre clientes que constituem o mercado”.

A segmentação de clientes é uma forma de identificá-los e dividi-los em grupos para posteriormente abordá-los com ações direcionadas aos seus interesses. “[...] é uma técnica utilizada para agrupar consumidores com comportamentos de compra semelhantes para, a partir daí, realizar esforços concentrados e especializados de Marketing”. (COBRA, 2001, p.113)

Ao invés de considerar o mercado como um todo, o administrador poderá dividir seu mercado em partes menores. Assim, [...] irá selecionar e agrupar algumas características mais importantes dos consumidores que possam determinar diferenças no consumo e abordar estes grupos com programas diferentes, inclusive diferenciando seus produtos. (LAS CASAS, 1997, p. 106).

Para a segmentação de mercado é necessário o uso de alguns critérios, os quais possam auxiliar na identificação dos grupos de clientes, alguns deles “[...] exigem técnicas de pesquisa de mercado e de conhecimentos sociológicos e, em alguns casos, psicológicos”. (COBRA, 2001, p. 112).

Os critérios de segmentação com base em critérios geográficos, demográficos, socioeconômicos, socioculturais, comportamentais e tipo de serviços ofertados, entre outros, somam-se aos critérios que buscam identificar comportamentos homogêneos de compra com base no estilo de vida.

Segundo Las Casas (1997, p. 116), “A segmentação geográfica caracteriza-se pela divisão de um grupo considerando-se os limites divisórios estabelecidos por regiões, centros urbanos, suburbanos ou rurais, cidades, municípios ou estados”.

Para Kotler e Armstrong (1997, p.110), “Os fatores demográficos são as bases mais populares para segmentação dos grupos de clientes, pois as necessidades, desejos e taxas de uso dos consumidores em geral variam conforme as variáveis demográficas”.

Outra possibilidade de segmentação é a psicográfica, esta baseia-se nas informações referentes a classe social, estilo de vida ou características de

personalidade dos clientes, e a partir desses pontos, divide-os em grupos distintos. (KOTLER E ARMSTRONG, 1997, p.113).

Em relação a segmentação comportamental, Las Casas (1997, p.127) comenta:

Conhecendo os hábitos de compra dos consumidores é possível determinar estratégias diferenciadas. Observações do tipo de frequência, número de unidades compradas, locais onde são feitas, compras de impulso ou marca, dias da semana, etc. são características que poderão determinar diferenças principalmente quando associadas a outras variáveis.

3.3 Satisfação, Valor e Retenção dos Clientes

Apenas as empresas centradas em seus clientes, conseguem desenvolver relacionamento duradouros. Para Kotler (2000, p.56), estas são “[...] capazes de construir cliente, [...]”.

Kotler e Armstrong (1997, p. 9), afirmam,

[...] atrair novos clientes continua a ser uma importante tarefa na administração de marketing. Porém as empresas de hoje também devem focalizar a atenção em manter os clientes atuais e desenvolver com eles relacionamentos lucrativos de longo prazo. A chave para manter o cliente é dar-lhe valor superior e satisfação”.

Os autores Kotler e Armstrong (1997, p. 59), comentam ainda que as empresas “Além de acompanhar as expectativas e a satisfação dos clientes em relação ao seu valor, [...] precisam monitorar o desempenho dos concorrentes nessas áreas”.

Alcançar a satisfação dos clientes deve ser, além de uma das metas da empresa, também uma ferramenta que poderá ser utilizada de forma publicitária. “Empresas que alcançam altos índices de satisfação de clientes fazem questão que seu mercado-alvo saiba disso”. (KOTLER E ARMSTRONG, 1997, p.59).

3.3.1 Satisfação para o Cliente

Segundo Kotler (2000, p. 58), A satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas”. E define: “Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante

da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.

Clientes altamente satisfeitos são menos propensos a mudar de fornecedor, mesmo que a oferta seja melhor. “Um alto nível de satisfação ou encantamento cria um vínculo emocional com a marca, não apenas uma preferência racional. O resultado é um alto grau de fidelidade do cliente. (KOTLER, 2000, p.58).

Azevedo e Pomeranz (2004, p.31), comentam “O consumidor satisfeito, além de adquirir mais, pode indicar outros potenciais compradores. É chamado marketing boca-a-boca, que dentro do marketing de relacionamento, é conhecido como programa consumidor-indica-consumidor”.

3.3.2 Valor para o Cliente

Segundo Kotler (2000, p.56), “Valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço”.

A chave para se gerar um grande nível de fidelidade é entregar um alto valor para o cliente. (...) a proposta de valor de uma empresa é muito mais do que se posicionar em um único atributo; é uma declaração sobre a experiência resultante que os clientes obterão com a oferta e seu relacionamento com o fornecedor”. (KOTLER, 2000, p.59).

Os autores Zeithaml e Bitner (2003, p.140), comentam que: O valor percebido é a análise geral feita pelo cliente da utilidade de um produto com base nas percepções sobre o que é recebido e o que é fornecido. Para o cliente, o valor representa o resultado da troca ocorrida entre os componentes relativos a “obter” e a “dar”.

Cobra (2001, 134), define valor como “[...] algo que o cliente busca em um serviço em conformidade com suas expectativas em relação ao que lhe é ofertado. É algo semelhante a um benefício”.

Para Cobra (2001, 136), “O valor é, portanto, o quanto valem para os clientes de um determinado serviço os benefícios técnicos do mesmo, os serviços que são agregados e, ainda, os benefícios econômicos e sociais desse serviço”.

O objetivo do relacionamento com o cliente, segundo Kotler e Keller (p.149, 2006), “[...] é produzir um alto valor do cliente. **Valor do cliente** é o valor total presente de todos os clientes da empresa ao longo do tempo. Evidentemente, quanto mais fiéis eles forem, maior será o valor do cliente”.

3.3.3 Retenção do Cliente

Atualmente, a maior parte das ações de marketing estão voltadas para a conquista de novos clientes, ao invés do desenvolvimento de ações para reter os já existentes. Kotler (2000, p.69-71) descreve que “[...] a ênfase tem sido na realização de vendas, em vez de na construção de relacionamentos; em pré-vendas e vendas, em vez de na assistência pós-venda”. O autor cita que, “A aquisição de novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que os custos envolvidos em satisfazer e reter clientes existentes. Ela requer o emprego de um grande esforço para induzir clientes satisfeitos a deixar de contratar seus fornecedores atuais”.

Para Kotler (2000, p.71), “Para fortalecer a retenção de clientes, é essencial construir elevadas barreiras à mudança. [...] O melhor método porém é entregar um alto grau de satisfação ao cliente. Isso torna mais difícil para os concorrentes ultrapassar as barreiras à mudança simplesmente por oferecerem preços mais baixos ou incentivos.

As melhores e mais bem-sucedidas estratégias de retenção, segundo Zeithaml e Bitner (2003, p.150), “[...] serão construídas sobre fundamentos de serviços com qualidade, segmentação de mercado e monitoramento dos relacionamentos com necessidades que mudam ao longo do tempo”.

3.4 Banco de Dados – Gestão de Relacionamento com o Cliente

A importância de um banco de dados, bem estruturado, é definido por Zeithaml e Bitner (2003, p149), assim:

“[...] é fundamental um banco de dados de clientes bem-projetado. O conhecimento sobre os clientes ativos da empresa (nomes, endereços, números de telefones, etc.), que comportamento de compra possuem, as receitas por eles geradas, os custos relativos para atendê-los, suas preferências e a informação relevante para o processo de segmentação (p.

ex., demografia, estilo de vida, padrões de uso) são informações que constituem um banco de dados. Em caso de clientes que deixam a organização, informação sobre a extinção do cliente também deve constar no banco de dados”.

Vavra (1993, p.50-51), comenta que “[...] a empresa que utiliza banco de dados estará habilitada para determinar o valor do cliente a longo prazo”. Os benefícios e facilidades gerados pelo uso do banco de dados é para o autor, “diferente e melhor em termos de:

- **Acessibilidade - habilidade para identificar cada cliente e atingi-los individualmente.**
- **Mensuração – saber se cada comprador fez ou não uma compra, exatamente o que comprou, e como, onde e quando foi feita a compra (e seu histórico de compra).**
- **Flexibilidade – oportunidade de atrair diferentes clientes, de diferentes maneiras e em ocasiões diferentes.**
- **Contabilização – obtenção de quadros preciso da rentabilidade bruta de qualquer evento de marketing e dados qualitativos mostrando os tipos de clientes que participaram de cada evento específico”.**

O autor Swift (2001, p. 67-68), afirma que “O conhecimento detalhado dos clientes, e não somente dos dados brutos relacionados com transações e pagamentos financeiros, é o que as empresas bem-sucedidas utilizam para reter clientes lucrativos. A transformação de dados brutos em informações que podem ser consultadas é obrigatória para a criação de um ambiente para a tomada de decisões de negócios [...]. O conhecimento de tudo, até o ponto em que possa ser gerenciado e integrado para a “compreensão”, criará percepções em marketing, vendas, administração, gerenciamento de recursos e em todos os níveis de tomada de decisões e planejamentos”.

Para Swift (2001, p.25), “A gerência bem-sucedida de relacionamento com os clientes significa aprender os hábitos e as necessidades deles, antecipando futuros padrões de compra e descobrindo novas oportunidades para fazer negócios”.

Bretzke (2000, p. 29), comenta que “ A infra-estrutura de informações precisa ser ampliada com foco na manutenção da flexibilidade, tanto no tipo de dado

coletado, forma de tratamento, quanto nos métodos de acesso para entregar informações no lugar certo, em tempo real, no formato certo, para que o cliente seja atendido em tempo real e o processo de decisão empresarial tenha ganhos em qualidade e tempo”. E afirma:

A tecnologia de CRM oferece essa infra-estrutura, pois *Customer Relationship Management* ou Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes, (...), é a interação entre o marketing e a tecnologia da informação. Seu objetivo é prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real e transformar esses dados em informações que, disseminadas pela organização, permita que o cliente seja “conhecido” e cuidado por todos”.

Swift (2001, p.39), define CRM (*Customer Relationship Management*) como “[...] um processo interativo que transforma informações sobre clientes em relacionamentos com clientes por meio da utilização ativa e da aprendizagem a partir das informações. Inicia-se CRM construindo-se conhecimento sobre o cliente o que resulta em interações de alto impacto com ele. Isso permite a empresas [...] estabelecer relacionamentos lucrativos e de longo prazo com o cliente [...]”.

Os autores Kotler e Keller (2006, p.151), afirmam que “Graças ao uso eficaz de informações sobre cada conta, o CRM permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente em tempo real. Com base no que sabem sobre cada um deles, as empresas podem customizar seus produtos, serviços, programas, mensagens e mídia. O CRM é importante porque um grande impulsionador da lucratividade de uma empresa é o valor agregado de sua base de cliente.

4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Nesse capítulo serão apresentados os métodos utilizados para alcançar os objetivos propostos ao desenvolvimento do trabalho.

4.1 Delineamento da Pesquisa

Nesse estudo, foram utilizadas pesquisas bibliográficas e documentais que contribuíram para o melhor direcionamento do trabalho. Na primeira fase, realizaram-se pesquisas bibliográficas com diversos autores, objetivando aprofundar o conhecimento em relação ao tema proposto.

Em uma segunda fase, foram analisados, a partir de pesquisas documentais, relatórios e documentos internos da Pestana Leilões. A Organização desenvolveu um Sistema de Gestão de Leilões (SGL) onde estão integrados todos os dados e processos em um único local, com isso, foi possível agrupar as informações desejadas e gerar os relatórios que deram suporte ao levantamento e coleta de dados para a pesquisa.

4.2 Técnicas de Coletas De Dados

A principal fonte para a coleta de dados foi o Sistema de Gestão de Leilões (SGL) da Organização. Através dele, foram gerados relatórios de arremates com os dados dos clientes, as datas dos arremates, os tipos de vendas (origem do lance), os valores dos bens arrematados por cada cliente, a condição do bem que arremataram e os tipos de bens que arremataram durante o período. Abaixo a definição dos itens que compunham os relatórios:

- 1) Dados dos clientes (arrematantes)
 - Nome completo ou Razão Social
 - Tipo de arrematante (PF ou PJ)
 - Cidade
 - UF (Estado)

2) Datas de arremates

As datas dos arremates são datas de leilões realizados pela Organização.

Neste item cabe a ressalva que nem todos os clientes arremataram na mesma data e/ou no mesmo leilão.

3) Tipos de vendas (origem do lance)

Durante o período analisado, foram realizados dois tipos de vendas, ou seja, de duas modalidades distintas: a presencial e a online.

A modalidade presencial requer a presença do arrematante no auditório onde é realizado o leilão. Já na modalidade online, o cliente participa do leilão de onde estiver através da internet. Nesta modalidade, é permitido ao cliente ver e ouvir o leilão em tempo real, acompanhar a disputa dos lotes e efetuar seus lances online.

4) Valores dos arremates

Valor individual de cada bem arrematado por cliente e, conseqüentemente o valor total dos arremates de cada um desses clientes.

5) Condição de venda do bem

A condição de venda do bem, no segmento de leilões, significa se o bem é inteiro ou sucata, ambas específicas para veículos. Considera-se bem inteiro os bens de origem retomados, sinistrados e de frota. Essas nomenclaturas também são definidas na Organização, como origem dos bens. Veja abaixo a definição de cada uma:

- a) Retomados: bens fornecidos ao Leiloeiro por financeiras, bancos e cooperativas. São retomados dos compradores por falta de pagamento.
- b) Sinistrados: bens fornecidos por seguradoras após serem recolhidos de seus proprietários por terem sofrido algum tipo de sinistro.
- c) Frota: bens fornecidos por empresas privadas parceiras do Leiloeiro. São veículos de frota dessas empresas.

A outra condição de venda do bem é a sucata, assim classificada por ser um bem (veículo) com alto grau de comprometimento estrutural, o qual o impossibilita de retornar à circulação nas ruas.

6) Tipos de bens arrematados

Os tipos de bens arrematados no período analisado são: veículos, imóveis e bens diversos. Na categoria de veículos constam os retomados, sinistrados, frota e sucata, definidos no item acima.

Para gerar os relatórios foi imprescindível a contribuição de alguns gestores, os quais também auxiliaram no esclarecimento de dúvidas em relação aos dados extraídos e sobre definições de nomenclaturas específicas do segmento.

Outra fonte de coleta de dados utilizada foi o BI (*Business Intelligence*), nele foram desenvolvidos cubos específicos para o desenvolvimento desse estudo, a fim de facilitar o cruzamento de informações referentes a cada cliente de forma individual.

Nessa etapa da coleta de dados, também foram identificados os pontos de contato que a Organização tem com seus clientes, visando conhecer melhor suas ações atuais para posteriormente aprimorá-las ou sugerir novas abordagens.

Durante conversa realizada com a equipe de marketing, identificou-se como pontos de contato o site, e-mail marketing, cards e capa Facebook, materiais de divulgação dos leilões de veículos e imóveis (catálogos, folhetos e lâminas), editais, *outdoors*, anúncios em mídias digitais, espaço de visitação na sede administrativa e centro logístico (banners informativos e placas indicativas), auditório da sede administrativa, espaços externos locados para eventos, telefone, portarias e atendimento através de funcionários.

4.2 Técnicas de Análise de Dados

As técnicas utilizadas para a análise dos dados foram a identificação e a diferenciação dos clientes. Com a primeira técnica buscou-se identificar o cliente individualmente, verificar se a Organização detém informações suficientes sobre ele, analisar seus hábitos de consumo, seus investimentos, formas de compras, a fim de conhecê-lo melhor para poder diferenciá-los.

A diferenciação ou segmentação é uma maneira de dividir os clientes em grupos de interesses e comportamentos semelhantes. Nessa etapa, foram estratificados dados como o volume de bens adquiridos e o valor que investiram no

período analisado, para posteriormente agrupá-los formando assim as categorias de clientes que serão apresentadas no capítulo seguinte.

5. ANÁLISE DOS DADOS E PROPOSIÇÕES

Nesse capítulo, serão apresentadas as análises realizadas seguidas de sugestões de ações de marketing de relacionamento, visando proporcionar a Organização o aumento da vantagem competitiva entre ela e seus concorrentes.

5.1 Identificação e Segmentação dos Clientes

A identificação do cliente foi a primeira técnica de análise realizada, com ela foi possível identifica-lo individualmente, saber o seu nome, histórico de compra, a frequência com que comprou, o volume de compras que realizou, o tipo, a quantidade e os valores dos bens adquiridos, a origem do lance (se presencial ou online), que tipo de pessoa é (física ou jurídica) e a média de bens arrematados por leilão.

Identificar o cliente significa conhecer sua identidade, forma de contato preferida, todas as transações e interações realizadas com a empresa [...]. Enfim, conhecer cada cliente e sua história, de forma individual. Não é possível iniciar e manter uma relação com um anônimo, desconhecido. (PEPPER & ROGERS GROUP, 2004, p .37).

A partir da identificação, pôde-se conhecer seus principais hábitos de compras, dando assim início ao processo de segmentação, onde determinou-se alguns critérios para diferenciar uma categoria de clientes da outra. Os critérios de diferenciação tiveram como base o volume de bens arrematados (comprados) e o investimento total dos arremates (das compras), sendo estes analisados individualmente para a composição de grupos de clientes.

A diferenciação dos clientes pelo investimento total é, talvez, a mais óbvia de ser realizada, todavia, para o mercado de leilões, além do valor do investimento, também são consideradas importantes as quantidades de bens vendidos, mesmo que estes sejam pouco ou nada rentáveis para a Organização, o que torna os clientes que os arrematam tão especiais quanto os que mais investem.

Nessa etapa, surgiu a necessidade de serem criadas categorias de clientes, as quais seriam formadas a partir das informações de consumo e investimento realizados individualmente durante o período analisado. As categorias foram classificadas pela autora como: Clientes de Alto Valor, Clientes de Alto Potencial, Clientes de Baixo Potencial e Clientes de Baixo Valor, ilustrados no quadro abaixo:

Quadro 1 - Classificação dos clientes

2º Quadrante	1º Quadrante
Cliente de Alto Potencial Médio investimento. Médio volume de compras.	Cliente de Alto Valor Alto investimento. Alto volume de compras.
3º Quadrante	4º Quadrante
Cliente de Baixo Potencial Baixo investimento. Baixo volume de compras.	Cliente de Baixo Valor Cliente inadimplente ou reincidente em desistência de arremate. Compras esporádicas.

Fonte: Elaborado pela autora

Ao identificar as categorias, observou-se que os bens ofertados possuem valores e propostas de vendas muito distintas e, para haver coerência na classificação, fez-se necessário um segundo nível de segmentação, considerando a variável de interesse dos clientes, ou seja, o tipo de bens que mais consomem.

No quadro abaixo, está sendo demonstrada a segmentação do cliente a partir do valor investido, possibilitando a verificação dos critérios utilizados para a composição das categorias. Os valores de investimento mencionados foram definidos com base na média do valor total faturado por tipo de bem durante o ano analisado e pressupondo um valor mínimo mensal que o cliente de cada categoria venha a consumir.

Quadro 2 - Segmentação por valor de investimento

TIPO / ORIGEM DO BEM		INVESTIMENTO (R\$)	CATEGORIA
Veículos	Retornado	Igual ou acima de 120.000,00	Cliente de Alto Valor
		De 70.000,01 a 119.999,99	Cliente de Alto Potencial
		Até 70.000,00	Cliente de Baixo Potencial
	Sinistrado	Igual ou acima de 350.000,00	Cliente de Alto Valor
		De 150.000,01 a 349.999,99	Cliente de Alto Potencial
		Até 150.000,00	Cliente de Baixo Potencial

	Frota	Igual ou acima de 70.000,00	Cliente de Alto Valor
		De 35.000,01 a 69.999,99	Cliente de Alto Potencial
		Até 35.000,00	Cliente de Baixo Potencial
	Sucata	Igual ou acima de 200.000,00	Cliente de Alto Valor
		De 120.000,01 a 199.999,99	Cliente de Alto Potencial
		Até 120.000,00	Cliente de Baixo Potencial
Bens Diversos	Igual ou acima de 80.000,00	Cliente de Alto Valor	
	De 40.000,01 a 79.999,99	Cliente de Alto Potencial	
	Até 40.000,00	Cliente de Baixo Potencial	
Imóveis	Igual ou acima de 700.000,00	Cliente de Alto Valor	
	De 300.000,01 a 699.999,99	Cliente de Alto Potencial	
	Até 300.000,00	Cliente de Baixo Potencial	

Fonte: Elaborado pela autora

O outro critério utilizado para a segmentação foi o volume de bens arrematados (consumidos) que, na maioria das vezes, são bens de baixo valor, fornecidos pelos parceiros em quantidades significativas juntamente com outros bens de valores maiores. Mesmo que os bens não gerem lucro, precisam ser vendidos para que também não gerem custo de armazenagem.

As quantidades de consumo de bens, estipuladas para a definição dos arrematantes que compoariam cada categoria de clientes, foram definidas a partir da média dos bens adquiridos durante o período analisado e projetados para o consumo mensal, sendo relevante a relação do volume de bens com o investimento.

Quadro 3 - Segmentação por volume de arremate (compra)

TIPO / ORIGEM DO BEM		VOLUME DE ARREMATAS	CATEGORIA
Veículos	Retornado	Igual ou maior que 18	Cliente de Alto Valor
		De 9 a 17	Cliente de Alto Potencial
		Até 8	Cliente de Baixo Potencial
	Sinistrado	Igual ou maior que 25	Cliente de Alto Valor
		De 13 a 24	Cliente de Alto Potencial
		Até 12	Cliente de Baixo Potencial

	Frota	Igual ou maior que 8	Cliente de Alto Valor
		De 4 a 7	Cliente de Alto Potencial
		Até 3	Cliente de Baixo Potencial
	Sucata	Igual ou maior que 73	Cliente de Alto Valor
		De 37 a 72	Cliente de Alto Potencial
		Até 36	Cliente de Baixo Potencial
Bens Diversos	Igual ou maior que 21	Cliente de Alto Valor	
	De 11 a 20	Cliente de Alto Potencial	
	Até 10	Cliente de Baixo Potencial	
Imóveis	Igual ou maior que 3	Cliente de Alto Valor	
	2	Cliente de Alto Potencial	
	1	Cliente de Baixo Potencial	

Fonte: Elaborado pela autora

Os Clientes de Alto Valor foram agrupados entre os que consumiram o maior volume de bens e os que mais investiram durante o período. Aos que investiram um valor considerável e consumiram grande quantidade de bens, porém não alcançaram os critérios definidos para a classificação da categoria anterior, deu-se o nome de Clientes de Alto Potencial. Os Clientes de Baixo Potencial foram os que consumiram um volume muito pequeno de bens e investiram valores muito baixos.

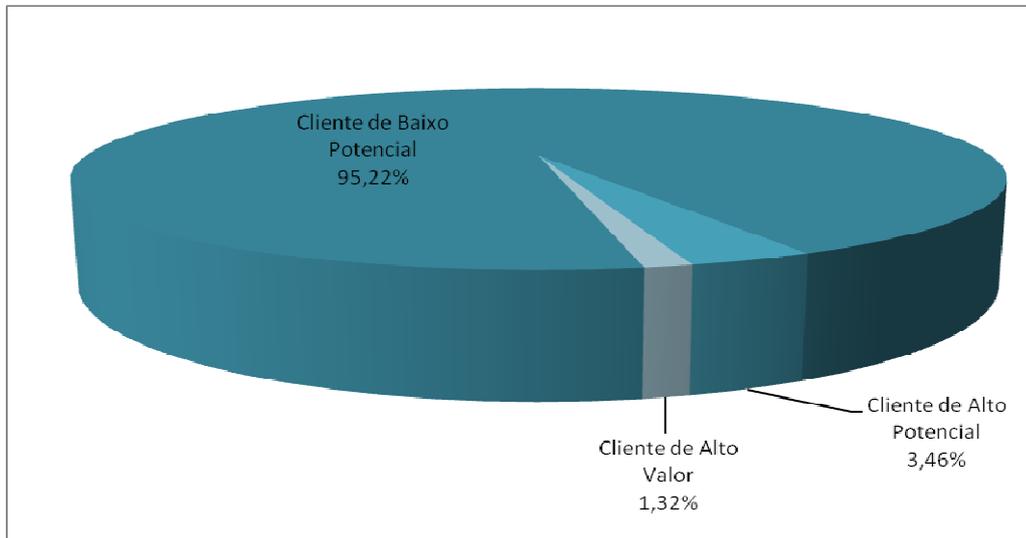
Aos que compraram esporadicamente, e não honraram com o compromisso do arremate, ou que foram reincidentes ao não pagamento do bem arrematado, definiu-se como Clientes de Baixo Valor. Apenas para esclarecer, o não pagamento de um bem arrematado em leilão, na Organização analisada, gera multa de 20% sobre o valor do arremate, e além da multa, o cliente fica impossibilitado de realizar nova compra até que a mesma seja quitada.

Nos relatórios analisados não constavam tais informações sobre os clientes, por isso, o assunto foi abordado diretamente à gerência do setor de atendimento, a qual informou que o percentual de clientes que não honraram com o compromisso e/ou foram reincidentes ao não pagamento é de aproximadamente 3%.

No gráfico abaixo estão representados apenas os percentuais de cada categoria de clientes analisados nos relatórios. Pode-se observar que o maior número de clientes está concentrado na categoria Clientes de Baixo Potencial com

95,22%, os Clientes de Alto Potencial com cerca de 3,46%, enquanto os Clientes de Alto Valor representam apenas 1,32% dos clientes.

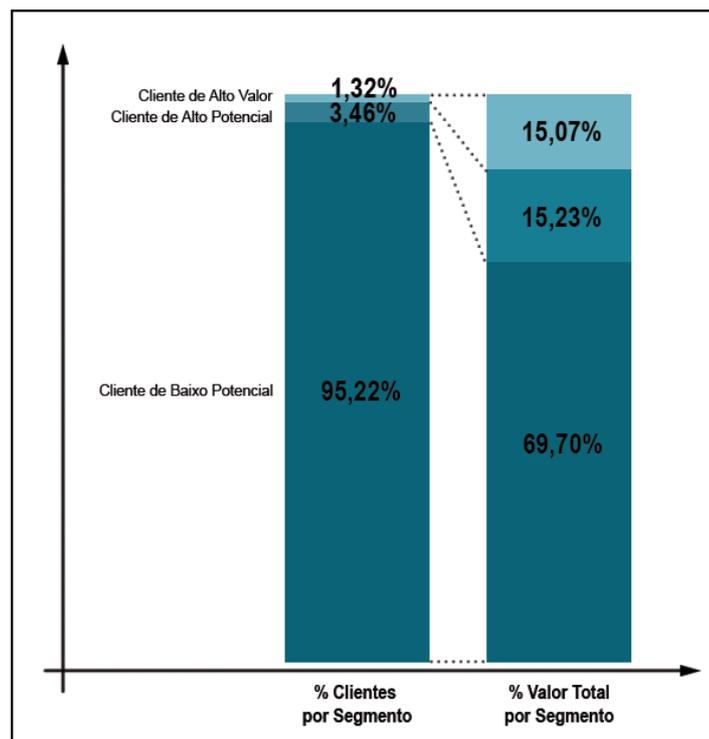
Gráfico 1 - Percentual das categorias de clientes



Fonte: Elaborado pela autora

Após a identificação dos percentuais das categorias de clientes, buscou-se saber o quanto cada categoria representou no valor total faturado durante o ano de 2014. No exemplo abaixo, é possível verificar a participação de cada uma delas:

Gráfico 2 - Percentual de clientes por segmento e sua participação no valor total



Fonte: Elaborado pela autora com base em Louzada-Neto et al.

No exemplo acima, os Clientes de Alto Valor e os Clientes de Alto Potencial representam juntos 4,78% dos clientes e são responsáveis por quase 1/3 do faturamento bruto, com 30,30% do valor total, enquanto os Clientes de Baixo Potencial com 95,22% contribuem com 69,70%.

Chama-se a atenção o alto índice de clientes de Baixo Potencial que movimentam financeiramente a Organização. A partir dessa análise, verificou-se a necessidade de estudar os melhores clientes da categoria de Baixo Potencial e propor ações que os instiguem a investir mais, a fim de transporem para outra categoria, a saber Clientes de Alto Potencial. Lembrando também, da importância de valorizar ainda mais os clientes de Alto Potencial e de Alto Valor, com o intuito de mantê-los na carteira de clientes e aumentar seu índice de consumo e consequentemente de investimento.

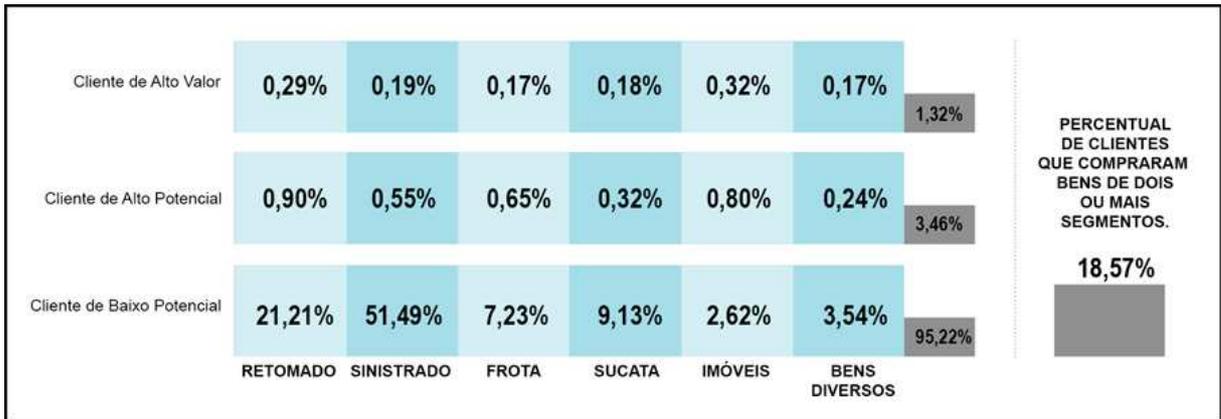
Como vimos anteriormente, para a segmentação por comportamento de compra, os clientes foram divididos de acordo com os tipos de bens que arremataram e, durante o período analisado, verificou-se o consumo dos bens referentes a três canais: Veículos, Imóveis e Bens Diversos. O canal de Veículos é subdividido em quatro tipos de bens (origem): Retornado, Frota, Sinistrado e Sucata.

No quadro abaixo, foram estratificados os percentuais de clientes de cada segmento pelo tipo de bens arrematados, com o objetivo de identificar onde ocorrem as maiores concentrações destes. Verificou-se que na categoria de Clientes de Alto Valor a maior concentração está nos clientes que compraram imóveis, com 0,32%, já na categoria de Clientes de Alto Potencial, a concentração maior ocorre no arremate de veículos retornados com 0,90% enquanto na categoria de Clientes de Baixo Potencial a maior concentração está nos bens sinistrados com 51,49%.

Em contrapartida, as menores concentrações de clientes do segmento Clientes de Alto Valor estão no consumo de bens dos tipos: frota e bens diversos, com 0,17% em cada. Na categoria de Clientes de Alto Potencial, a menor concentração também está nos bens diversos, ao mesmo tempo que, na de Clientes de Baixo Potencial agrupam-se nos imóveis.

Importante destacar que 18,57% dos clientes totais comprem bens em ambas as categorias e de diversos tipos, possibilitando a oferta do mix de produtos a fim de incentivar o consumo.

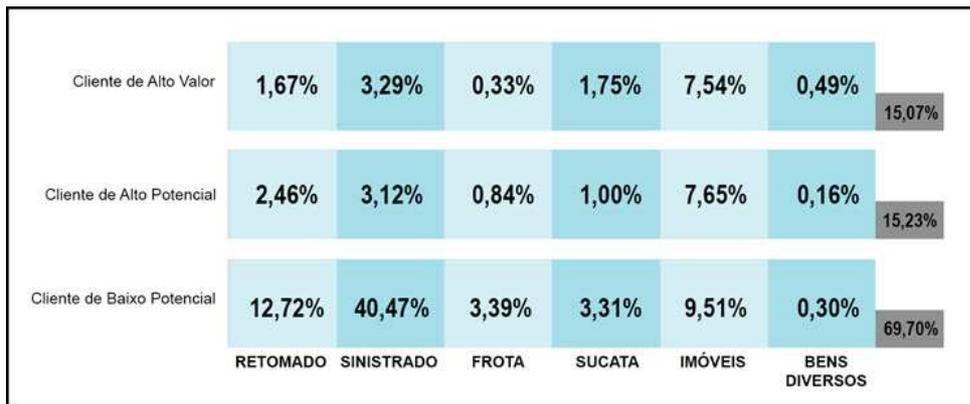
Quadro 4 - Percentual de clientes por segmento e tipos de bens arrematados



Fonte: Elaborado pela autora com base em Louzada-Neto et al.

Neste outro quadro, o objetivo foi de detalhar o percentual de consumo por categoria de clientes e tipos de bens. Representando mais de 50% do faturamento de cada segmento, Clientes de Alto Valor e Clientes de Alto Potencial, verificou-se que os maiores percentuais de consumo nestas categorias estão concentrados na compra de imóveis, somando o primeiro o índice de 7,54% e o segundo de 7,65%. Nos Clientes de Baixo Potencial, o maior percentual de consumo concentra-se no tipo de bem sinistrado com 40,47%, ou seja, quase 60% do consumo total da categoria.

Quadro 5 - Percentual de consumo por categoria e tipos de bens arrematados



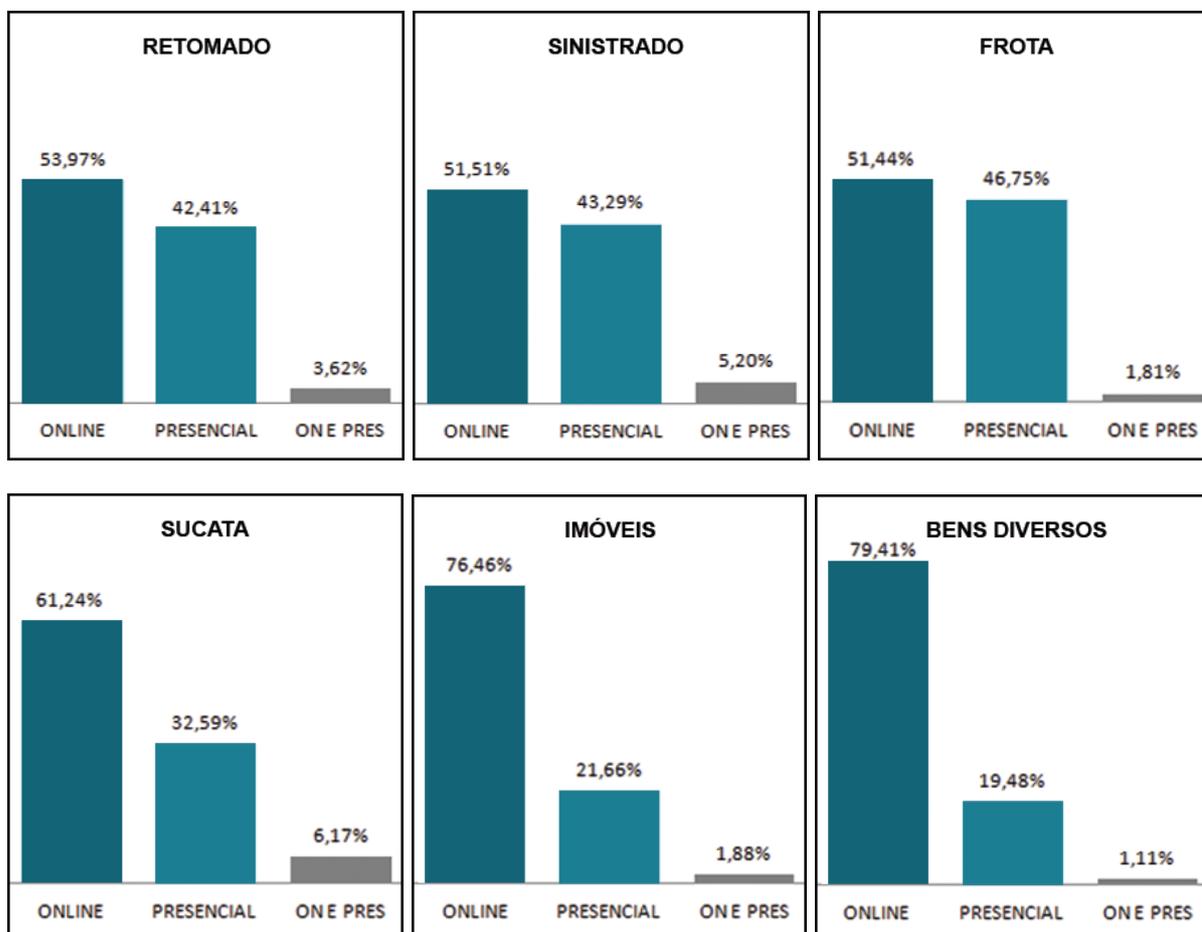
Fonte: Elaborado pela autora com base em Louzada-Neto et al.

Nos quadros abaixo, visando a identificação da modalidade que os clientes utilizaram para arrematarem os tipos de bens, se online ou presencial, estratificou-se os percentuais de compras em cada modalidade. Verificou-se que, em ambos os tipos de bens, um percentual pequeno de clientes arrematam tanto online quanto

presencialmente. Nos bens: retomado, sinistrado e frota, os arremates ocorreram de maneira similar, com cerca de 50% online e 40% presenciais. A partir dos dados, seria importante saber os motivos pelos quais os índices referentes às compras na modalidade presencial são tão altos em comparação aos demais tipos de bens.

Os maiores índices de arremates online ocorreram na compra de imóveis e bens diversos com mais de 75% e de sucatas acima de 60%. Em relação aos imóveis, fica claro o percentual ser mais alto nesta modalidade devido aos bens ofertados estarem distribuídos nacionalmente, dificultando o deslocamento do cliente para a participação presencial. Nos bens diversos e sucatas, acredita-se que o alto índice ocorra devido a maioria dos bens serem de baixo valor.

Gráfico 3 - Percentuais dos tipos de compras por tipos de bens arrematados

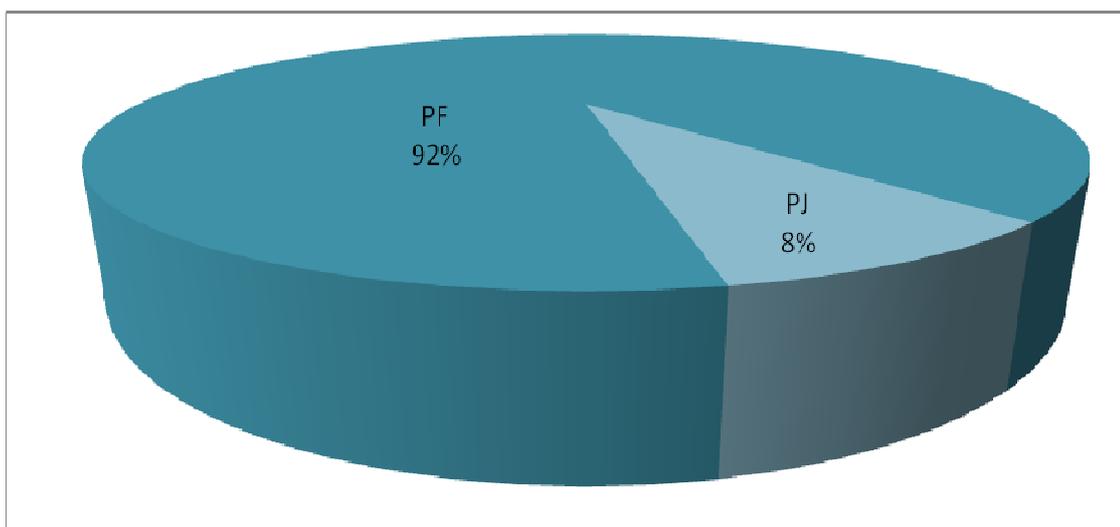


Fonte: Elaborado pela autora

No gráfico abaixo, estão representados os tipos de pessoas que compõem a carteira de clientes da Organização. Verificou-se que um número bastante elevado se caracteriza por pessoa física, somando 92%, enquanto 8% são pessoas jurídicas.

A partir desses dados, percebe-se a importância em ter mais informações sobre os clientes, em conhecê-los um pouco mais, saber entre outras coisas, qual é a sua atividade principal, a fim de poder propor ações de marketing de relacionamento mais eficazes.

Gráfico 4 - Percentual geral de clientes por tipo de pessoa – Física ou Jurídica



Fonte: Elaborado pela autora

5.2 Identificação dos principais pontos de contato com os clientes

Dentre os pontos de contato informados pelo setor de marketing, identificou-se alguns como sendo os principais para dar início ao desenvolvimento de ações de marketing de relacionamento, são eles: o site, e-mail marketing, edital terceira divulgação, espaços para visitas, auditórios, atendimento presencial.

Através do site, os clientes têm acesso aos bens em leilão, podendo realizar consulta dos bens, cadastro para a participação do leilão online, o acesso à área dos arrematantes, a visualização dos banners de bens em destaque e da agenda de leilões, o acesso para as mídias digitais, entre outros.

Figura 1 - Home do site

The screenshot shows the home page of the Pestana Leilões website. At the top, there is a navigation bar with the company logo and icons for 'INSTITUCIONAL', 'VEÍCULOS', 'IMÓVEIS', and 'MÁQUINAS E DIVERSOS'. Below this is a search bar and a list of categories: 'SOBRE A PESTANA', 'AGENDA DE LEILÕES', 'COMPRAR', and 'VENDER'. The main content area is titled 'LEILÕES DE IMÓVEIS Presencial e Online' and features a grid of four property listings:

Itaára - RS	Cascavel - PR	Florianópolis - SC	Virmond - PR
Terreno Rural com 60.606m ²	Loja Comercial com 1.676,80m ²	Apartamento com 92,05m ²	Casa em terreno urbano c/ 750m² Terreno c/ 250m ²
2º Leilão: 11/08/15 3ª feira às 9h30	1º Leilão: 11/08/15 3ª feira às 9h45 2º Leilão: 18/08/15 3ª feira às 9h45	1º Leilão: 13/08/15 5ª feira às 9h30 2º Leilão: 20/08/15 5ª feira às 9h30	1º Leilão: 20/08/15 5ª feira às 9h45 2º Leilão: 03/09/15 5ª feira às 9h45

To the right of the listings, there are promotional banners for 'MAIS DO QUE UM CASE' and 'SGLi SISTEMA DE GESTÃO DE LEILÕES NA INTERNET'. The page also includes a sidebar with a list of numbers 1 through 7 and a 'COMPRAR EM LEILÃO' button.

Fonte: Site da Organização

Nesse ponto de contato, vale destacar a importância do desenvolvimento de um formulário de cadastro elaborado para obter informações que favoreçam tanto aos setores que os utilizam para o processo da venda, quanto para o marketing, visando obter informações que contribuam nas tomadas de decisões para ações do setor.

O segundo ponto analisado foram os e-mails marketing, os quais são enviados duas vezes por semana com a finalidade de divulgar o próximo leilão. Em sua estrutura, observou-se que estão expostos alguns bens de destaque, sempre das categorias de veículos retomados, sinistrados e frota. Quando há bens diversos diferenciados ou imóveis em leilão, estes são destacados em boxes individuais dentro da estrutura geral do layout. Para os leilões de imóveis com grande número de bens, são desenvolvidos e enviados e-mails com os bens específicos do leilão.

Figura 2 - E-mail marketing veículos

LEILÃO 400 VEÍCULOS



PRESENCIAL E ONLINE

DIA 11 DE Agosto DE 2015 (3ª-feira) às 10h
LOCAL DO LEILÃO: RUA DOS MAIAS, 1103 - PORTO ALEGRE-RS

Caminhões
Automóveis
Utilitários
Motos

RETOMADOS - SINISTRADOS - RENOVAÇÃO DE FROTA

 Ford Ranger XLT CD4 32 - 2012 / 2013 Lance inicial: R\$ 36.000,00 Sinistrado	 Honda Civic EXS - 2012 / 2013 Lance inicial: R\$ 22.000,00 Sinistrado	 Hyundai I30 2.0 - 2011/2012 Lance inicial: R\$ 20.000,00 Sinistrado
 Harley Davidson FLHTC U - 2009 / 2009 Lance inicial: R\$ 18.000,00 Sinistrado	 Honda Civic LXS FLEX - 2012 / 2013 Lance inicial: R\$ 12.000,00 Sinistrado	 Citroen C4 Pallas 20C F - 2010/2011 Lance inicial: R\$ 11.000,00 Sinistrado

LEILÃO SOMENTE ONLINE

10/08/15 - 2ª feira às 14h Bens Diversos	12/08/15 - 4ª feira às 14h 30 Sucatas
--	---

Grupo **RBS** | **HDI Seguros**

LEILÕES DE IMÓVEIS

Presencial e Online 

Itaára - RS  Terreno Rural com 60.606m² 2º Leilão: 11/08/15 - 9h30	Cascavel - PR  Loja Comercial com 1.676,80m² 1º Leilão: 11/08/15 - 9h45 2º Leilão: 18/08/15 - 9h45	Florianópolis - SC  Apartamento com 92,05m² 1º Leilão: 13/08/15 - 9h30 2º Leilão: 20/08/15 - 9h30	Virmond - PR  Casa em terreno urbano c/ 750m² - Terreno c/ 250m² 1º Leilão: 20/08/15 - 9h45 2º Leilão: 03/09/15 - 9h45
--	---	--	--

HORÁRIOS DE VISITAÇÃO

Um dia antes do Leilão das 14h às 17h e no dia do Leilão das 08h às 10h.

AGENDA DE LEILÕES

10/08	2ª-feira	Leilão Bens Diversos	14h
11/08	3ª-feira	Leilão Imóvel Sicredi	9h30
11/08	3ª-feira	Leilão Imóvel Sicredi	9h45
11/08	3ª-Feira	Leilão de Veículos	10h
12/08	4ª-Feira	Leilão Online de Sucatas	14h
13/08	5ª-Feira	Leilão Imóvel Sicredi	9h30
13/08	5ª-Feira	Leilão de Veículos	10h
18/08	3ª-Feira	Leilão de Veículos	10h
20/08	5ª-Feira	Leilão de Imóvel Sicredi	9h30
20/08	5ª-Feira	Leilão de Imóvel Sicredi	9h45
20/08	5ª-Feira	Leilão de Veículos	10h

LOCAIS DE VISITAÇÃO

Sede: Rua dos Maias, 1103
 Porto Alegre/RS
 Centro Logístico:
 BR 386 - Km 431
 Nova Santa Rita/RS e outros locais, conforme indicado no site.

* Acompanhe a agenda de Leilões através do nosso site.



Cadastre-se em nosso site e dê seu lance

Edital completo, condições gerais do leilão, fotos e descrição dos bens no site.

www.leiloes.com.br

Figura 3 - E-mail marketing imóveis

LEILÃO DE IMÓVEIS
Apartamento - Terrenos - Lojas
Presencial e Online

RS - Porto Alegre
RS - Tramandai
SC - São José
DF - Brasília

Data do Leilão
27/08/15 (5ª-Feira)

Horário
9:30h

Local do Leilão
Pestana Leilões - Rua dos Maia, 1103
Porto Alegre - RS

5 Lojas em Brasília - DF
Lote 6 - Edifício Palácio do Rádio,
Setor de Rádio e Televisão Sul,
Quadra 701, Conjunto E, Bls. 1 e 3, nº 130
Área privativa total de 502,968m²
Lance Inicial de R\$ 1.950.000,00

Apartamento em São José - SC
Lote 1 - Av. Vereador Walter Borges,
nº 439 - Campinas
Área privativa de 69,28m²
Lance Inicial de
R\$ 175.000,00

Loja em Porto Alegre - RS
Lote 2 - Rua 7 de Setembro,
nº 707 - Centro
Área privativa de 72,2555m²
Lance Inicial de
R\$ 250.000,00

3 terrenos em Tramandai - RS
Lotes 3, 4 e 5 - RS 30, KM 95
Condomínio Marítimo
Área privativa a partir de 419,23m²
Lance Inicial a partir de
R\$ 150.000,00

CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

- À Vista com 5% de desconto;
- Sinal de 30% e saldo em 12 mensais sem acréscimos;
- Comissão de 5% à Leiloeira no ato do leilão.

Edital completo c/ descrições e fotos dos imóveis no site.

www.leiloes.com.br
f / pestanaleiloes
Rua dos Maia, 1103 - Porto Alegre - RS
imoveis@pestanaleiloes.com.br
51 3382.0303

PESTANA
LEILÕES

Fonte: Arquivo da Organização

No terceiro ponto, estão os editais de leilão divulgados nos jornais de maior circulação da cidade onde o leilão será realizado ou, no caso de leilão de imóvel, na cidade do imóvel. Em Porto Alegre, a divulgação dos leilões de veículos ocorre no Jornal Zero Hora e, como exige a legislação, são divulgados três editais por leilão. No terceiro edital divulgado, publicado um dia antes do leilão, são informadas as placas dos veículos bem como as condições dos mesmos (inteiro ou sucata), além de informar os subtipos de bens diversos que serão leiloados, caso hajam. Nos editais de imóveis, são fornecidas as informações gerais do leilão e as principais informações referentes aos bens. Veja abaixo modelo do terceiro edital de veículos divulgado:

Figura 4 - Edital terceira divulgação

 PESTANA LEILÕES	 LEILÃO - 430 VEÍCULOS CAMINHÕES - AUTOMÓVEIS - MOTOS		· RETOMADOS · SINISTRADOS · RENOVAÇÃO DE FROTA
	Condições gerais, fotos e descrição dos bens no site.		PRESENCIAL E ONLINE
Local do Leilão: Rua dos Maiaes, 1103 - Porto Alegre/RS		28/07/15 (3ª feira) 10h	
<p>VEÍCULOS: PLACAS: INTEIROS: MFN3798, ISO5712, FIH9430, OMI0609, AQZ2974, IRV1577, EZU2583, IQJ9641, ANZ4486, MLA1706, EAI1413, MIV0198, MIR3288, MLN6448, MKJ2739, MHW1514, DMW1038, MJX5801, AVN3538, AYG2512, MBX2495, MBV0233, BAN1119, AYL1799, MBB8054, ATC0465, LNK6974, MQO8311, AMG1363, OPQ4245, DTA9148, KX0941, GVQ7748, DXV3979, NNV3263, INQ3336, ITQ7104, IY2309, MJP6029, MHA8971, IUW9072, IRH8303, MKJ5422, ARI1332, IUY1856, AXJ7995, ILU4383, IQN8999, KAU3385, DKR5684, ACX7002, MI 79496, ISG6937, MCC6782, DOO7586, MKS7676, IPD5730, ITN8576, IQJ6961, INR0496, IUR7166, DUJ2031, OY4907, HSC6732, ISO9925, IZV1002, IUW8562, IVE8352, MKD7612, ISA6712, IWC1630, IQD1526, INP1363, AUJ9439, MGP4024, IQS5733, IU9207, INF2583, ITD4031, IVD5063, IVD8731, AUE1934, AWX6696, ILU5779, IQQ7836, ISO9627, IPE8103, HH16954, ION5330, ITB4066, QHJ5191, IRJ4459, IUG5880, QHN2014, IUD8690, IUW2162, IVP5693, IUR2073, MLX0939, MLZ7708, IUJ4876, DRP9762, MCG1623, ITR7235, AVG0385, DBC3440, LUR1595, IVK9810, ISV1164, ITT1943, IRS9059, NFA6048, IVZ0882, MHM8416, IUS2626, IVE9928, MXD4094, GCJ1020, EXS7354, IQU3941, IOZ2948, IRV2710, IMJ8495, IQI2455, ARD8339, MIH7469, IRN8279, MJY1309, AXE9548, ITB3181, JQB1207, IVH9259, IQR6488, IRB3919, IMJ9819, MIZ4039, MKJ7357, ITD9321, AVL0822, IRH2103, IPR7084, AMA5209, AVT4415, KAS6216, ITW9954, IPU9536, APN5314, AVO0494, AYM6620, AXB5651, AUU0959, ANE9314, MGP4024, AVE1678, IWT1726, MJW6865, ASL6612, BAL2008, IUI6083, IOS7854, ISJ4738, MKX2542, IUR3350, MLX5253, AYZ4919, MUQ9926, DTV1492, DOA0005, IND6429, KWB8182, IRZ8389, IPR2494, INW6530, MDP6327, IPQ7383, IXK0069, ITO1389, IUY0939, INW0430, ILZ6222, IAB3201, ISK6788, IMF1207, MML7498, MKX1068, MHD1044, ISB9703, INJ8133, FEY2472, ERM8485, KYH7066, MIQ6564, IUP8795, IUH8787, IRK5383, ITP2192, AVD3533, MAR2814, ITI8914, QHB4977, MGO8460, MKC4930, MIP2694, IQA4385, IWF2356, IUS5331, ITR7956, AOH9228, NLJ2909, IOH6647, IQU2928, IMY7112, MFN8409, MIH2025, ARF0435, MLB7268, MIG7767, ASI9655, MLE4520, MLD0135, ENS2013, IQK3946, IRP0710, MID1550, MLU7294, OKH6001, JUY3182, MFD8669, MJW8402, EEJ0763, AVP5391, IUF6343, IJK2071, IOG2416, IWW6356, ISF6635, MGX3420, ITV2056, MJD3810, INCO211, ACZ9911, IPA3396, MPA6441, ITO3511, IMT5345, CNC4711, IHL3267, ISJ0689, ISF4290, HXR8392, MLU5750, AVG5660, IWW9119, IOH9133, IQY9069, MDW8255, IUN9765, IVB7433, MLQ1111, IMN8825, ANF5553, IOR3330, MEC4156, IVE5006, IPH4163, IPK6364, IOE9041, DSB3629, ITY1480, IQN8941, IRN7214, IRP9121, IQB3814, HYD1113, IQB7824, IUR7631, IWB1007, IQM6004, DLC8953, INJ6593, MKC6634, IEF6153, AA2436, IUX9080, MUJ06096, MLJ2184, IQC1583, ITK0132, ILC9704, AVN7993, MKR7230, IKI1269, ITL6619, CYG3025, JQS9151, JBY0220, MJC3797, DQW6254, MLP4482, AUY2977, IPZ2607, MIF5478, MHD7795, IPT1483, ABEY3381, IUM6816, ITM4640, MLZ3513, MFF5465, MCN8367, ASF1021, MJO3584, ITV5645, IRG5049, IQS2152, ACM3707, AFJ7400, MJK6894, AWW2450, IQC2909, IRM8178, IQO1777, HDJ9475, IRO7624, ANN6596, ANQ6505, AXS5714, AUQ3570, IKG8470, IMX2070, IQR4172, DSX8951, MDR4463, MKD3069, MKH0524, KKC7078, MJ20404, MLV4955, IRL9712, IJP7112, ITB1500, KET1396, MIJ4238, MEK6144, MCA4427, EBE1053, MFX2346, MLJ8238, MEY2966, MEY6483, MFM8359, MIO4942, MJE4791, ILY9159, IVO8807, OPY7256, OKG3176, DEE2171, MGO2458, MDW0723, IUB4767, SUCATAS: ISF1316, KAN2729, IUP7067, AVH1992, ILC7382, AGN9906, DPP2956, DOC8795, IKV6311, ITF7576, AUJ0778, MBS5502, AXS9086, IST3904, IUA2365, IOL5399, IUD4624, INL5657, ITJ5095, AJG5294, LZW5903, MDR9418, HIC9218, MG05720, AUB8430, IID4750, BWU8162, ING0424, IQM07283, ATX2628, MEZ2985, IMZ0079, ITF7257, IRS1523, GUA5601, CRB8118, IBW4237, MBG7758, MCJ1079, IMG3342, IIS5192, MLR8036, OXD2619, IHK5505, IGD9697, IHO3028, IKN5231, IHL8920, ITW8874, IGT3240, IMF6896, KYV3958, NOB7380, IKZ8073, AKJ6851</p>			
<p>CONDIÇÕES GERAIS DO LEILÃO DE 28/07/2015: O leilão é regido pelo Decreto 21.981/32, pelo Catálogo e Regulamento do Leilão e será realizado no dia e hora marcados, sendo que na modalidade "online" o recebimento de lances será através do site www.leiloes.com.br, mediante adesão ao Contrato para utilização do Sistema de Leilões Online registrado no 1º Cartório de Títulos e Documentos de Porto Alegre/RS sob o nº 1626875. Os bens serão vendidos no estado em que se encontram. As despesas com carregamento, transporte e impostos se houver, serão por conta do arrematante. Os lotes arrematados deverão ser pagos à vista, em 24hs, conforme condições constantes no catálogo do leilão. Pagamentos efetuados por boleto, o prazo de compensação será de 24hs, quando os bens serão liberados para entrega, salvo indicação contrária no Catálogo do Leilão. Para os arremates realizados PRESENCIALMENTE, o comprador deverá fornecer cheque caução, nominal ao Leiloeiro, no valor equivalente a 20% do lance, a ser devolvido mediante a confirmação do pagamento. O pagamento deverá ser no valor total do lance, mais 5% como Comissão do Leiloeiro e mais valor de despesas de organização, depósito e entrega, por lote arrematado, no valor de R\$ 200,00 (duzentos reais) para motocicletas, R\$ 500,00 (quinhentos reais) para veículos leves e utilitários e R\$ 1.000,00 (mil reais) para veículos pesados (caminhões, ônibus e similares). Arremates até R\$ 1.000,00 (hum mil reais) estão isentos das despesas de organização, depósito e entrega. Para os veículos Retomados do Banco Bradesco e Colligadas, será cobrado a Taxa de Logística no valor de R\$ 100,00 (cem reais) para motocicletas e R\$ 200,00 (duzentos reais) para automóveis, camionetas e pesados. Os valores para bens diversos estão disponíveis nas condições gerais do leilão, no site. Os valores serão cobrados conforme a classificação do veículo no órgão oficial - DETRAN. A falta de pagamento ou desistência implicará na compensação do cheque ou boleto de cobrança (leilão online). A documentação dos bens será entregue conforme prazo divulgado no Catálogo do Leilão, sob responsabilidade exclusiva do Comitante Vendedor. IPVA do ano anterior e vigente e tributos que incidam sobre os bens arrematados, se houver, vencidos ou a vencer, são de responsabilidade DO ARREMATANTE. Não aceitamos pagamentos em dinheiro. Para bens não retirados no prazo, o arrematante pagará a título de diária o valor de R\$ 50,00 (cinquenta reais) para motos, R\$ 80,00 (oitenta reais) p/ automóveis/utilitários, R\$ 150,00 (cento e cinquenta reais) p/ veículos pesados e 1% sobre o valor de arremate para máquinas e bens diversos. OBS.: Atentem para inclusões e exclusões de lotes. Demais condições conforme Regulamento disponível no site www.leiloes.com.br e Catálogo completo do Leilão à disposição dos interessados.</p>			
Cadastre-se no site www.leiloes.com.br e dê o seu lance!	VISITAÇÃO: DIAS, HORÁRIOS E LOCAIS Dia anterior ao Leilão: das 14h às 17h Dia do Leilão: das 8h às 10h -Sede: Rua dos Maiaes, 1103 - Porto Alegre/RS -Centro Logístico: BR 386, Km 431 Nova Santa Rita/RS. Outros: conforme indicado no lote no site.		FONE: 51 3382.0303 Liliamar Pestana Gomes Leiloeira Oficial - JUCERGS 168/00
GRUPO SEGURADOR BB E MAPFRE	HDI Seguros		 

Fonte: Arquivo da Organização

Outro ponto de contato foram os pátios no momento das visitas dos bens, que ocorrem na Sede Administrativa (Porto Alegre-RS) e no Centro Logístico (Nova Santa Rita-RS) da Organização, um dia antes do leilão das 14h às 17h e no dia do leilão das 8h até o início do pregão (10h). O acesso dos clientes aos pátios ocorre através das portarias, onde são recepcionados e identificados pelos seguranças a partir da apresentação de documento com foto. Após a identificação, são autorizados a entrar e participar da visitação. Esse processo ocorre também para acessarem o auditório de leilão.

Figura 5 - Atendimento na portaria da sede administrativa



Fonte: Arquivo da Organização

As visitas na Sede Administrativa são, na maioria das vezes, de bens retomados e de frotas, a ideia é centralizar todos os bens no Centro Logístico até a metade do ano que vem. O espaço onde os bens estão alocados é coberto por britas, as ruas são calçadas, há o acompanhamento de um funcionário que possa instruí-los sobre o leilão e os bens, este também realiza consultas no site da Organização, via tablet, de valores e observações pertinentes aos bens desejados.

Figura 6 - Espaço de visitação - Sede Administrativa



Fonte: Arquivo da Organização

No Centro Logístico, são expostos para visitação os veículos leves e pesados, sinistrados, sucatas e frotas. O espaço da visitação é maior do que na Sede, suas ruas são cobertas por britas de tamanho grande, que machucam os pés dependendo do tipo de calçado utilizado e do período de permanência no local, além de se tornar desgastante para o trânsito feito a pé por muitas horas.

O local da visitação é relativamente distante da portaria e, não foram observados bebedouros próximos. Os veículos pesados são expostos em outra parte do Centro Logístico, distante da visitação dos veículos leves, por isso, fica à disposição dos clientes um funcionário motorizado para os transportarem até esse local.

Durante a visitação, um funcionário da Organização fica próximo aos bens ofertados fornecendo informações. Ambos os ambientes analisados são desprovidos de cobertura que abriguem os clientes em dias chuvosos ou de sol muito forte. O espaço é todo aberto com poucas construções.

Figura 7 - Espaço de visitação - Centro Logístico



Fonte: Arquivo da Organização

O auditório, também como ponto de contato, é o local onde ocorrem os eventos, sendo o leilão de veículos realizado no auditório da Sede Administrativa e os de imóveis em local externo locado. O auditório da sede tem capacidade para aproximadamente 700 pessoas, seu ambiente é composto por cadeiras de plástico, ar condicionado e máquinas de café e beliscos. O leilão inicia às 10h da manhã e se encerra por volta das 15h, os clientes presenciais acompanham as disputas dos lances a partir do telão e das informações fornecidas pelos Leiloeiros, as disputas ocorrem simultaneamente entre os clientes online e os presenciais.

O leilão tem a duração mínima de 4h30min, alguns arrematantes permanecem no local do evento durante todo o período, cabendo aqui avaliar se o tipo de cadeira é confortável o suficiente para acomodá-los durante tantas horas.

Figura 8 - Auditório - Sede Administrativa



Fonte: Arquivo da Organização

Grande parte dos leilões de imóveis são realizados em espaços externos locados especialmente para os eventos. A estrutura é montada para aproximadamente 100 pessoas presenciais, em um ambiente diferenciado, visivelmente formal, com funcionários uniformizados. O acompanhamento do leilão ocorre a partir do vídeo wall e dos Leiloeiros, as disputas também são simultâneas,

os clientes são recepcionados com coffee e as cadeiras estofadas. A duração do leilão é de aproximadamente 3h30min.

Figura 9 - Auditório locado



Fonte: Arquivo da Organização

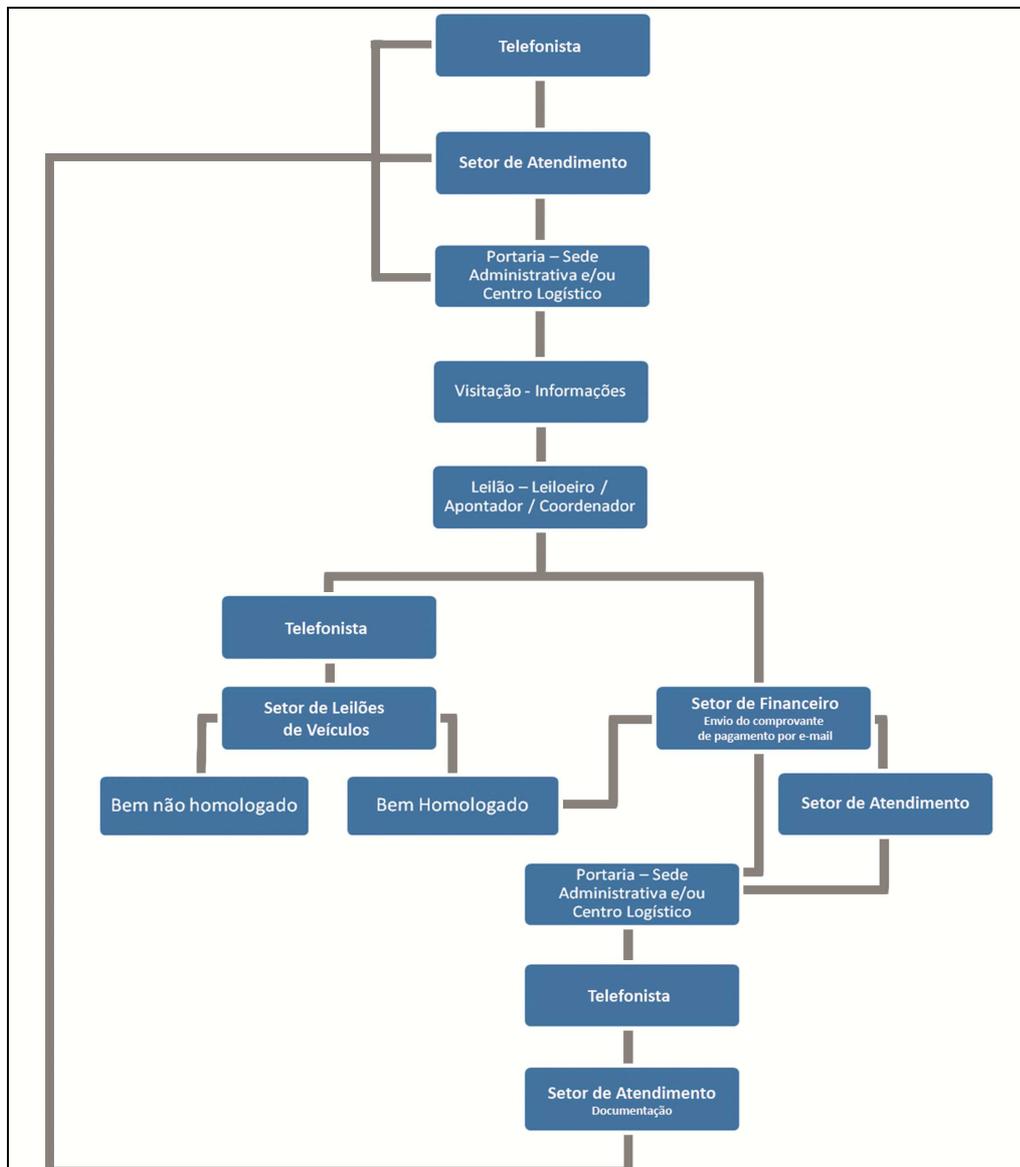
Finalizando os pontos de contatos temos o atendimento ao cliente, que a partir de observações do processo de leilão como um todo, pôde-se perceber que do momento da visitação até a retirada do documento, o cliente faz contato com no mínimo cinco funcionários de setores distintos. Na ilustração apresentada a seguir, o primeiro contato é realizado por telefone, através da telefonista, que o direcionará ao setor devido conforme a sua solicitação, neste caso, o exemplo mostra a ligação sendo direcionada ao setor de atendimento, responsável por fornecer as principais informações referentes aos leilões.

O terceiro contato que o cliente tem com a Organização é na portaria, onde deve identificar-se e informar o motivo de sua visita, após é liberado para entrar no pátio. Durante a visitação dos bens poderá entrar em contato com funcionários que forneçam informações e, no decorrer do leilão, interagir com os Leiloeiros entre um lance e outro. Ao arrematar um lote é abordado por outro funcionário para a coleta de dados e documentos necessários à finalização da venda. Se desejar, também poderá sanar dúvidas com o coordenador do evento no auditório do leilão.

No período do pós-venda, dependendo do tipo de compra realizada, deverá contatar, via telefone, o setor de leilões, a fim de verificar a liberação da venda do bem. Em caso positivo ou mesmo não sendo necessária essa etapa, o próximo contato será com o financeiro ao enviar o comprovante de pagamento por e-mail.

Antes de retirar o bem, o cliente poderá contatar novamente o setor de atendimento para obter informações ou dirigir-se diretamente ao local da retirada, onde ocorrerá outro contato com a portaria. Os documentos dos bens são liberados posteriormente ao leilão e a retirada dos mesmos, sendo necessário, mais uma vez, contatar o setor de atendimento e assim verificar se já estão disponíveis para a retirada.

Figura 10 - Fluxograma de atendimento ao cliente



Fonte: Elaborado pela autora

5.2 Proposições de Ações de Relacionamento

Com base na identificação e diferenciação dos clientes e nas análises dos pontos de contato que têm com a Organização, buscou-se propor ações de marketing de relacionamento abrangentes a todos os públicos e outras diferenciadas por segmento, com o objetivo de estreitar os laços entre estes e a Pestana Leilões e, ainda, contribuir com o aumento da vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Inicialmente serão apresentadas as proposições de ações de relacionamento abrangentes ao público em geral. Em relação aos percentuais de compras presenciais informados nos gráficos dos tipos de compras pelos tipos de bens arrematados, propõe-se a contratação de serviço de internet wi-fi e sua disponibilização no auditório do leilão durante o evento, com o objetivo de incentivar os clientes arrematantes de bens retomados, sinistrados e frota, a realizarem seu cadastro no site e posteriormente os arremates.

Sobre os pontos de contato, propõe-se, para o site, o desenvolvimento de campos com os tipos e subtipos de bens de interesse na seção do formulário de cadastro, a fim de possibilitar ao setor de marketing a realização de novas segmentações de clientes. Outra proposição é a de desenvolver a versão mobile do site, tendo em vista o volume de compras que ocorrem na modalidade online, além de cada vez mais as pessoas estarem conectadas através do celular e tablets.

Em relação ao e-mail marketing, a proposição está no envio segmentado desse ponto de contato, ou seja, enviar aos clientes de sucatas e-mails que destaque esse tipo de bem e assim sucessivamente com os demais clientes e interesses. O layout poderá contemplar outros tipos de bens, todavia, estes deverão estar em segundo plano. No que diz respeito aos editais, propõe-se a criação de layout mais atrativo, similar a um anúncio publicitário.

Nos locais de visitação de Nova Santa Rita, a sugestão ideal seria calçar as quadras e ruas por onde os clientes passam, a fim de tornar mais confortável e conseqüentemente agradável o período em que estes circulam os bens da visitação, todavia, devido as alterações previstas em suas estruturas, sugere-se cobrir o chão com britas menores, facilitando o deslocamento e não machucando os pés.

Compreendendo que o local de exposição dos bens inviabiliza a fixação de bebedouros, propõe-se a compra de carrinho de picolé para levar até o local sempre que tiver visitação, deixando à disposição dos clientes água fresca para beberem.

Sobre o atendimento ao cliente, a proposição principal está focada na qualidade da informação transmitida a este, seja por telefone ou presencialmente. Sendo assim, sugere-se treinamentos periódicos com todos os funcionários da Organização sobre o regulamento e os processos do leilão, a fim de todos serem capazes de fornecer as informações básicas, quando abordados.

Em relação aos percentuais de clientes que compõem cada segmento, observou-se a necessidade de aumentar o dos Clientes de Alto Valor e Clientes de Alto Potencial, para isso, propõe-se que seja realizada uma análise criteriosa da base de clientes do segmento Clientes de Baixo Potencial e, a partir das análises, desenvolver uma ação de relacionamento individualizada e personalizada, via telefone e e-mail, apresentando os benefícios de se tornar um Cliente de Alto Potencial, com o objetivo de instigar o cliente a passar de categoria.

Além desses pontos já existentes, são propostos, ainda, ações de relacionamento com o público em geral:

- Compra de 2 totens digitais para realização de pesquisas de satisfação periódicas;
- Contratação de serviço de disparo de MSN para informar aos clientes sobre a homologação dos lotes, recebimento do documento do bem, etc;
- Contratação de serviço de CRM que auxilie a manutenção dos clientes bem como na mensuração de seus investimentos e quantidades de bens adquiridos;
- Duas ações por ano, durante as visitas, para distribuição de boné personalizado da Pestana Leilões visando promover a marca, fidelizar e contribuir para o reconhecimento dela perante o público-alvo;
- Compra de 50 guarda-chuvas personalizados com a marca da Organização para emprestar aos clientes durante a visitação.

Tabela 2 - Plano de ação para público em geral

O QUÊ	COMO	ONDE	QUANDO	PORQUE	QUEM	QUANTO CUSTA
Serviço de internet wi-fi	Contratar	Auditório da Sede Administrativa	out/15	Para incentivar os clientes arrematantes de bens retomados, sinistrados e frota, a realizarem seu cadastro no site e posteriormente os arremates	Setor de TI	R\$ 1.800,00
Materiais e mão de obra para instalação da internet	Comprar matérias necessários	Auditório da Sede Administrativa	out/15			R\$ 1.000,00
Redesenho do formulário de cadastro do site	Contratação de empresa especializada	Agência digital	jan/05	Para possibilitar ao setor de marketing a realização de novas segmentações de clientes	Setor de MKT	R\$ 1.500,00
Mobile	Desenvolvimento de site na versão mobile	Agência digital	fev/16	Para familiarizar e incentivar o cliente a participar do leilão online		R\$ 8.000,00
Criação de e-mail marketing	Criar layout	Setor de Marketing	set/15	envio por segmento de clientes e produtos		R\$ -
E-mail marketing	Envio de e-mail marketing para a base de clientes	Setor de Marketing	set/15	envio por segmento de clientes e produtos		R\$ 12.000,00
Centro Logístico	Calçar o chão com brita fina	Quadras de visitação	dez/15	Proporcionar Conforto	Roberto	R\$ 30.000,00
Carrinho de picolé	Comprar de carrinho	Thermototal	set/15	Para o cliente se refrescar	Setor Mkt	R\$ 1.500,00
Setor de Atendimento	Treinar funcionários	Sede Administrativa	periódico	Para fornecer as informações básicas quando abordados	Setor de Atendimento	R\$ -
Analisar relatórios	de maneira criteriosa	Sede Administrativa	set/15	com o objetivo de instigar o cliente a galgar de categoria		R\$ -
Totens de pesquisa	Locação com fidelidade	Solvis	nov/15	realização de pesquisas de satisfação periódicas		R\$ 2.268,00
Serviço de disparo de MSN	Contratar o serviço	MKSENDER	nov/15	para informar aos clientes		R\$ 1.080,00
CRM	Contratar o serviço	Agendor	jan/16	auxilie a manutenção dos clientes bem como na mensuração de seus investimentos e quantidades de bens adquiridos		R\$ 1.800,00
Blitz de marketing	comprar boné de brinde e realizar a blitz	Centro Logístico / Irene Bordados	mar/16 e out/16	Promover a marca		R\$ 2.340,00
Guarda-chuvas	Compra	Centro Logístico / Guarda-chuvaria	jan/15	Promover a marca		Portaria
						R\$ 65.088,00

Fonte: Elaborado pela autora

Após as proposições acima apresentadas que abrangem a todos os públicos, serão exibidas a seguir as sugestões de ações de relacionamento por segmento de clientes. A diferenciação dos clientes exige a personalização de atendimento, uma vez que se tem o conhecimento do valor individual de cada um deles. Os autores Peppers e Rogers (2004, p. 21), esclarecem que “[...] diferenciar clientes nunca significa tratar mal um deles! Significa tratar bem todos, e melhor os melhores”.

Com base nessa ótica, para o segmento Clientes de Alto Valor, propõe-se:

- Contratar um Executivo de Contas com o objetivo de gerenciar esta segmentação de clientes. Dentre outras atividades, deverá realizar a individualização e personalização dos atendimentos, apresentar soluções para dificuldades ou problemas que venham a ter no decorrer dos processos, identificar suas necessidades e buscar satisfazê-las, ofertar-lhes produtos que estejam de acordo com seu potencial de investimento, realizar visitas, quando pessoas jurídicas, se houver necessidade e analisar periodicamente as contas mensurando os investimentos destes clientes a fim de propor-lhes ações que os incentivem a investir mais;
- Oferecer espaço de atendimento presencial diferenciado;
- Priorizar a entrega de bens;
- Parabenizar através de um telefonema da Diretora por ocasião de seu aniversário;
- Convidar a participar de eventos importantes da Organização, como a inauguração da nova Sede Administrativa;
- Enviar brinde Institucional em reconhecimento aos anos que frequenta e investe na Organização (triênio, quinquênio, etc)
- Enviar e-mail marketing semestral com informações gerais da organização, como o crescimento, projetos em andamento, fechamento de novas parcerias, entre outros, com o intuito de informar o quanto isso poderá impactar e beneficiar seu negócio ou investimentos;
- Liberar a visitação em horário diferenciado mediante agendamento prévio;
- Enviar por e-mail, antecipadamente a publicação realizada no jornal, as placas dos veículos referentes ao próximo leilão;

- Enviar presente de final de ano;

Tabela 3 - Plano de ação para Clientes de Alto Valor

O QUÊ	COMO	ONDE	QUANDO	PORQUE	QUEM	QUANTO CUSTA
Contratar executivo de contas	Contratação CLT	Sede Administrativa	nov/15	realizar a individualização e personalização dos atendimentos	Setor de Atendimento	R\$ 66.000,00
Espaço de atendimento	Espaço diferenciado de atendimento ao cliente de Alto Valor	Sede Administrativa	nov/15	Para proporcionar ao cliente conforto e satisfação	Setor de Atendimento	R\$ 3.000,00
Prioridade na entrega de bens	agilizar a entrega dos bens dos clientes de Alto valor	Centro Logístico e Sede Administrativa	jan/15	Pelo cliente ser valor diferenciado	Setor de atendimento e portarias	R\$ -
Parabenização	Telefone da Diretora	Sede Administrativa	Data do aniversário do cliente	para envolvê-lo	Diretora	R\$ 120,00
Convites	Convite de eventos especiais da Organização	não identificado	não identificado	Para comemorar juntos as conquistas	Setor MKT	R\$ 7.500,00
Ação de MKT	Envio de Brinde Institucional	por correio	nas vésperas da comemoração de aniversário do cliente na casa	Em agradecimento pelo tempo de parceria	Setor MKT	R\$ 3.500,00
E-mail marketing	envio de e-mail marketing semestral	mail2easy	1ª quinzena de julho de 2015 e dezembro de 2016	para informá-lo sobre crescimento, projetos em andamento, fechamento de novas parcerias, entre outros	Setor MKT	R\$ 6,00
E-mail marketing	criação e-mail marketing semestral	Setor MKT	1ª quinzena de julho de 2015 e dezembro de 2017	para realizar a criação	Setor MKT	R\$ -
Visitação dos bens	Liberação de visitação em horário diferenciado mediante agendamento prévio	Centro Logístico e Sede Administrativa	Nas datas das visitas	Diferencial pelo valor do cliente	Setor de Leilões de veículos	R\$ -
E-mail marketing	envio antecipado das placas do leilão	mail2easy	jan/16	Diferencial pelo valor do cliente	Setor de MKT	R\$ 288,00
Presente de final de ano	enviar presente de final de ano	entregar em sua residência	dez/15	Diferencial pelo valor do cliente	Direção / MKT	R\$ 10.000,00
						R\$ 90.414,00

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação aos Clientes de Alto Potencial propõe-se as ações abaixo:

- Parabenizar através de cartão de aniversário virtual personalizado;

- Enviar brinde Institucional em reconhecimento aos anos que frequenta e investe na Organização (triênio, quinquênio, etc)
- Enviar e-mail marketing semestral com informações gerais da organização, como o crescimento, projetos em andamento, fechamento de novas parcerias, entre outros, com o intuito de informar o quanto isso poderá impactar e beneficiar seu negócio ou investimentos;
- Liberar entrada antecipada nos dias de visitação, de 30 minutos a 1 hora;
- Enviar por e-mail, antecipadamente a publicação realizada no jornal, as placas dos veículos referentes ao próximo leilão;
- Enviar singelo presente de final de ano;

Tabela 4 - Plano de ação para Clientes de Alto Potencial

O QUÊ	COMO	ONDE	QUANDO	PORQUE	QUEM	QUANTO CUSTA
Parabenização	Envio de cartão virtual	mail2easy	Data do aniversário do cliente	para envolvê-lo	Setor MKT	R\$ 8,00
Comemoração	Envio de Brinde Institucional	por correio	nas vésperas da comemoração de aniversário do cliente na casa	Em agradecimento pelo tempo de parceria	Setor MKT	R\$ 3.500,00
E-mail marketing	envio de e-mail marketing semestral	mail2easy	1ª quinzena de julho de 2015 e dezembro de 2016	para informá-lo sobre crescimento, projetos em andamento, fechamento de novas parcerias, entre outros	Setor MKT	R\$ 4,00
E-mail marketing	criação e-mail marketing semestral	Setor MKT	1ª quinzena de julho de 2015 e dezembro de 2017	para realizar a criação	Setor MKT	R\$ -
Visitação dos bens	Liberação de visitação em horário antecipado (30min a 60min)	Centro Logístico e Sede Administrativa	Nas datas das visitas	Diferencial pelo valor do cliente	Setor de Leilões de veículos	R\$ -
E-mail marketing	envio antecipado das placas do leilão	mail2easy	jan/16	Diferencial pelo valor do cliente	Setor de MKT	R\$ 745,00
Presente de final de ano	enviar presente de final de ano	entregar em sua residência	dez/15	Diferencial pelo valor do cliente	Direção / MKT	R\$ 8.000,00
						R\$ 12.257,00

Fonte: Elaborado pela autora

Aos Clientes de Baixo Potencial, além das proposições de ações gerais entre os públicos, este será parabenizado pelo seu aniversário através de cartão virtual personalizado, exceto os que serão trabalhados para galgar nova categoria.

Tabela 5 - Plano de ação para Clientes de Baixo Potencial

O QUÊ	COMO	ONDE	QUANDO	PORQUE	QUEM	QUANTO CUSTA
Felicitação	Envio de cartão virtual	Sede Administrativa	Data do aniver do cliente	para envolvê-lo	Setor MKT	R\$ 215,00
VALOR TOTAL REFERENTE A UM ANO DE AÇÕES: R\$ 167.759,00						

Fonte: Elaborado pela autora

Para o monitoramento e avaliação das ações propostas, sugere-se a criação de indicadores de retenção de clientes e de lucratividade por cliente.

As ações de marketing de relacionamento propostas estão relacionadas apenas aos segmentos analisados nos relatórios, ou seja, aos Clientes de Alto Valor, Clientes de Alto Potencial e Clientes de Baixo Potencial, não contemplando a categoria de Clientes de Baixo Valor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As necessidades de acompanhar e se adaptar as exigências do mercado, requer das empresas estratégias que as diferenciem das demais. Esse foi o foco principal da proposta do trabalho desenvolvido, onde buscou-se conhecer individualmente os clientes com o objetivo de identificar seus hábitos e formas de compras, para após diferenciá-los, a fim de propor ações de marketing de relacionamento que possibilitem o aumento da vantagem competitiva da Organização em relação aos seus concorrentes.

O presente trabalho apresentou algumas possibilidades de segmentação dos clientes, diferenciando-os entre os que mais consomem e investem dos demais, possibilitando o direcionamento adequado das ações de marketing de relacionamento para cada categoria de clientes.

Os Clientes de Baixo Potencial deverão ser analisados com prudência, pois são responsáveis pelo maior índice do faturamento da Organização. É necessário encontrar maneiras para estimular o consumo de bens e conseqüentemente de torná-los mais rentáveis.

As análises realizadas nos relatórios possibilitaram a estratificação de dados que permitiram um olhar mais amplo em relação ao consumo dos bens pelos clientes, enquanto, a partir das análises dos pontos de contato, verificou-se carências de ações de relacionamento com o público alvo.

Os objetivos propostos foram alcançados. Um pequeno passo em direção a construção de relacionamento com o cliente já foi dado com a realização deste trabalho. A partir da mensuração do desempenho das ações propostas para as diferentes categorias, será possível verificar sua real efetividade em busca dos melhores resultados para a Organização. Como trabalho futuro, sugere-se incrementar os indicadores sugeridos para melhor mensuração das ações propostas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bretzke, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer relationship management)**. São Paulo, Atlas, 2000.

Cobra, Marcos. **Estratégias de marketing de Serviços**. 2ª edição. São Paulo, Cobra Editora & Marketing, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.edição. São Paulo: Atlas, 2002.

Kotler, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo, Prentice Hall, 2000.

Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. 12ª edição, São Paulo, Editora Pearson Prentice Hall, 2006.

Kotler, Phillip; Keller, Kevin Lane. **Administração de Marketing – A Bíblia do Marketing**. 12ª edição. São Paulo – Ed. Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. KARTAJAYA, Hermawan. SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0, As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. 9ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z 80 conceitos que todo o profissional precisa saber**. 14ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

Kotler, Philip; Armstrong, Gary. **Introdução ao Marketing**. 4ª edição, Rio de Janeiro, LTC Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1997

Las Casas, Alexandre Luzzi. **Marketing: Conceitos, exercícios, casos**. 4ª edição, São Paulo, Editora Atlas, 1997.

Las Casas, Alexandre Luzzi. **Marketing: Conceitos, exercícios, casos**. 5ª edição – São Paulo – Editora Atlas, 2001.

MARKONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Peppers; Don; Rogers, Martha. **Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente**. Tradução Luiz Frazão Filho, Rio de Janeiro, Campus, 1994.

Swift, Ronald. **CRM, customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamentos com os clientes.** Tradução Flávio Deny Steffen. Rio de Janeiro, Elsevier, 2001. 10ª reimpressão.

Vavra, Terry G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing** – Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo, Editora Atlas, 1993.

Zeithaml, Valarie A; Bitner, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** Tradução Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 2ª edição, Porto Alegre, Bookman, 2003.

Peppers & Rogers Group. **CRM Series – Marketing 1 To 1.** 3ª edição, São Paulo, 2004

REVISTA PMKT. Disponível em:

http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista_PMKT_005_03.pdf

APÊNDICE A: CARTA DE AUTORIZAÇÃO