



ConBRepro

X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



02 a 04
de dezembro 2020

Práticas de relacionamento com clientes realizadas por fabricantes de veículos automotores e suas contribuições à rede de concessionários

Fabício Alexandre Alves Ceranto
Engenharia – Ceranto Engenharia

Resumo: A gestão do relacionamento com os clientes tem ganhado crescente importância ao longo das décadas. Aspectos como qualidade de produtos vêm, ao longo desse tempo, incorporando, cada vez mais, em aspectos tangentes à qualidade dos serviços prestados, afinal, as empresas estão interessadas em proporcionar uma excelente experiência ao consumidor final (customer experience). No setor de fabricação e distribuição de automóveis não tem sido diferente. Têm sido observadas migrações desde os tempos do advento do Fordismo, onde começou a existir uma preocupação com os processos internos, passando pelo sistema Toyota de produção onde se notou incrível incremento de qualidade dos produtos e, logo, satisfação dos clientes, até os dias atuais, onde a gestão do relacionamento com os clientes do produto final ocorrem por meio de diversos canais. Dessa forma, a presente pesquisa teve como objetivo, através de uma pesquisa híbrida, isto é, de campo e bibliográfica, via entrevista telefônica para as fabricantes brasileiras de veículos automotores, identificar práticas realizadas por essas no tangente às práticas de relacionamento com os clientes. Como resultados foi possível observar que vários departamentos contribuem para o desenvolvimento das relações com os clientes das companhias investigadas convergindo para o desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: Relacionamento com o Consumidor, Indústria Automotiva, Concessionários de Veículos.

Automotive factories' Customer Relationship Practices and their contributions to dealers' network

Abstract: Customer relationship management (CRM) practices has gained ground over the last decades. Aspects as product quality have, over this time gained, each time more, aspects as services quality once companies are increasingly interested on giving excellent customer experience to the final client. In the sector of automotive factories it has not been different. It has been noticed changes since the times of the advent of Fordism, in which it began to exist a giant preoccupation with internal processes, going through the Toyota systems in which it was noticed an incredible increase on products' quality and then on customer satisfaction. Nowadays, the customer relationship management happens through several channels. This way, this research had as goal, through an hybrid study, that is, a field (through telephone and questionnaires' application) and a bibliographic study, to identify practices conducted by these companies related

to customer relationship. As results, it was possible to notice that several departments contribute to the development of relationships with the investigated companies' clients being aligned to the sustainable development.

ywords: Customer Relationship, Automotive Factories, Dealer Networks.

1. Introdução

As fabricantes nacionais de veículos automotores, à parte das crises de diversas naturezas que ocorrem de tempos em tempos no cenário social e que afetam diretamente o contexto econômico têm investido massivamente no relacionamento com os clientes, por meio de seus departamentos, sempre adaptando seus paradigmas de atuação aos contextos correntes.

As atividades rotineiras, bem como as ações de direcionamento específico, realizadas por essas empresas trazem contribuições relevantes às redes de concessionárias de veículos na gestão do seu relacionamento com os clientes, uma vez que a maior parte do ciclo de relacionamento das marcas com os clientes ocorrem por meio dessas.

Nesse sentido, considera-se importante identificar quais são as práticas e ações realizadas pelas fabricantes no intuito de promover um melhor relacionamento com os clientes finais, buscando sempre aprimorar a imagem da marca perante o mercado e, assim, incrementar os níveis de competitividade do negócio.

Com base na observação empírica sobre o assunto dentro de uma indústria do segmento, cuja identidade deve permanecer em sigilo, e no perfil de seus gestores e dos gestores de empresas concorrentes diretas na rede social LinkedIn® é possível identificar e inferir que os departamentos denominados ou com denominação similar a engenharia do produto, garantia, planejamento do produto, desenvolvimento de concessionárias, gerenciamento de concessionárias, desenvolvimento de rede, gerenciamento de rede, vendas, comercial, pós-vendas (comercial), pós-vendas (técnico), serviços ao cliente, serviços de campo, assistência técnica, marketing e marketing do produto possuem contribuições nesse sentido.

De uma forma geral, achou-se mais pragmática a investigação ser conduzida em termos de sustentabilidade e governança corporativa por ser(em) departamento(s) que normalmente respondem pelos mencionados no escopo da presente pesquisa.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo identificar as práticas de relacionamento com clientes realizadas por fabricantes de veículos automotores no Brasil, por meio dos departamentos mencionados.

Essa identificação se mostra relevante no intuito de incentivar fabricantes a promover práticas efetivas de incremento da satisfação do consumidor final, alavancando a competitividade do negócio e, logo, fomentando o desenvolvimento sócio econômico de suas regiões e/ou países.

A metodologia consistiu em um estudo híbrido, isto é, de campo e bibliográfico, por meio de entrevistas telefônicas e aplicação de questionário realizada com aos gestores que responde pelos referidos departamentos ou das áreas funcionais que respondem por esses departamentos nas empresas associadas à Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA), bem como análise de material bibliográfico atualizado disponibilizado nos sites dessas montadoras, tais como, relatórios de sustentabilidade corporativa, os quais trazem uma visão global da gestão do negócio em todos seus aspectos, sobretudo, relacionamento com as pessoas.

2. Referencial Teórico

2.1 Indústria automotiva no Brasil

Atualmente, praticamente todas as grandes montadoras automobilísticas do mundo possuem instalações fabris no Brasil. O segmento das montadoras no Brasil é composto pelas empresas como General Motors, Volkswagen, Ford e Fiat, instaladas no Brasil há várias décadas (VANALLE, SALLES, 2011).

No início da década de 1980, os produtores japoneses de automóveis introduziram novas formas de organização, novas práticas de gestão e o uso intensivo das novas tecnologias da informação. Surgiu, assim, o modelo de produção enxuta (*lean manufacturing*), um conjunto de novas técnicas de produção e de desenvolvimento de novos produtos: utilização de produção e fornecimento *just-in-time*, produção em pequenos lotes, a prática da qualidade total, a busca contínua de melhoramento e aperfeiçoamento em seus produtos [...] (WOMACK; JONES; ROSS, 1992; POSTHUMA, 1993 *apud* VANALLE; SALLES, 2018)

A indústria automobilística brasileira vem convivendo com os desafios da competição numa dimensão global e passando por transformações importantes desde o início da década de 1990 e, principalmente, após a implantação do Plano Real e da adoção de uma legislação setorial denominada 'Novo Regime Automotivo' (VANALLE, SALLES, 2011).

Montadoras multinacionais, já instaladas no país, retomaram seus investimentos para a implantação de novas plantas e para atualização das já instaladas, com a modernização de produtos e processos de fabricação, a implantação de novas formas de gestão e organização da produção e do trabalho [...] (VANALLE, SALLES, 2011).

Essas mudanças que vêm ocorrendo na indústria automobilística mundial afetaram diversos países e, em particular, o Brasil, que foi um dos países que mais recebeu unidades industriais de montadoras, seja com a instalação de novas e inovadoras plantas, seja com a reestruturação e a atualização de outras já existentes (VANALLE, SALLES, 2011).

As novas unidades de produção de automóveis foram instaladas no Brasil somente na segunda metade da década de 1990, motivadas por fatores como abertura de mercado,

políticas públicas específicas criadas para esse setor e previsão de crescimento da economia brasileira, com, conseqüentemente, crescimento das demandas por automóveis (VANALLE, SALLES, 2011).

Com a introdução do novo regime automotriz em 1995, ocorreram grandes investimentos multinacionais, como Hyundai (Anápolis-Goiás), Mitsubishi (Catalão-Goiás), Nissan (São José dos Pinhais-Paraná), Renault (São José dos Pinhais-Paraná), PSA Peugeot Citrën (Porto Real-Rio de Janeiro), Toyota (Indaiatuba-São Paulo), Honda (Sumaré-São Paulo), Mercedes-Benz (Juiz de Fora-Minas Gerais), Ford (Camaçari-Bahia), GM (Gravataí-Rio Grande do Sul) e VW/Audi (São José dos Pinhais-Paraná) (VANALLE, SALLES, 2011).

Esse processo contou com uma participação ativa do estado, tanto por meio de políticas regulatórias e macroeconômicas, como por políticas setoriais, mais especificamente Câmaras Setoriais de Regime Automotivo, que resultaram em alterações nas tarifas de exportações e no IPI (ALMEIDA *et. Al.*, 2006 *apud.* VANALLE; SALLES, 2011).

2.1 Relacionamento com clientes

Devido a globalização e ao constante aprimoramento de novas tecnologias, o consumidor tem uma vasta e variada gama de possibilidades de compra em comparação com os tempos passados (DEMO; ROZZETT, 2013 *apud.* DEMO, 2017).

Como resultado, as empresas estão constantemente buscando por alternativas para priorizar seus clientes e cuidar de sua satisfação oferecendo a eles serviços únicos e atrativos e experiências que podem resultar em uma relação de lealdade (DEMO, 2014 *apud.* DEMO *et. Al.*, 2017).

A gestão do relacionamento com os clientes (CRM) é um processo focado em usar a informação dos clientes através do incremento do valor agregado a esses que refletirá na maximização do retorno para todos os agentes envolvidos (PAYNE, 2012 *apud.* DEMO, *et. Al.*, 2017).

Com base nesse conceito não é sensato considerar o CRM como um sistema de informações, uma vez que não é possível entender e alimentar a relação entre os clientes e a empresa. Ao invés disso, o CRM conecta tecnologias de informações e comunicação (TICs) com as estratégias de marketing de relacionamento, através da entrega do máximo de valor aos clientes (DEMO, *et. Al.*, 2017).

Um CRM requer uma estratégia madura e influencia todo o ciclo de vida do produto, não apenas pré-vendas ou pós-vendas (HUANG; XIONG, 2003; BYSGSTAD, 2003), e, portanto, não deve ser considerada uma atividade de suporte, mas uma estratégia primária – o que ocorre por meios e processos que devem ser continuamente gerenciados – para unificar as operações e as pessoas de forma que a essência do marketing possa ser a filosofia orientadora do negócio (DEMO, *et. Al.*, 2017).

Adicionalmente, com base na premissa de que instrumentos de mensuração científica podem ser utilizados para refletir a percepção dos consumidores sobre os atos e efetividade da organização, isto é importante para validar a escala de mensuração dentro de um contexto cultural multidimensional (DEMO, *et. Al.*, 2017).

2.1.1 Mídias sociais

De acordo com Mangold e Faulds (2009) apud Rocha et. al. (2013) as mídias sociais possuem um papel fundamental na mudança da natureza das comunicações dentro e fora das organizações. A imersão da mídia social baseada na internet possibilita que uma pessoa se comunique com centenas de milhares de pessoas sobre produtos e empresas.

Segundo Kurucz (2008) apud Rocha et. al. (2013) as mídias sociais incluem redes, fórum, microblogs, podcasts, comunicação on-line, virtual, entre outras. Todos esses canais permitem às empresas atrair usuários e construir comunidades virtuais, para analisar as ações dos clientes nessas comunidades, enviar mensagens especiais voltadas aos interesses dessas comunidades e propor atividades que sejam aceitas entre elas.

Dentro do marketing existe um campo focado em estudar o relacionamento com os clientes denominado marketing de relacionamento (ROCHA, 2013). Nessa área, Levitt (1983) apud. Rocha (2013) aponta a necessidade de administrar os relacionamentos com clientes, e salienta que o conceito de marketing inclui planejar e fornecer produtos ampliados, tendo em mente todas as necessidades, desejos e atitudes dos compradores.

Berry (1983) apud. Rocha (2013) explica que no âmbito do marketing de serviços a ênfase maior deve residir na retenção de clientes, na alocação de recursos para mantê-los e no fortalecimento de relacionamentos, e não somente em procurar atrair novos clientes.

Vavra (1983) apud Rocha (2013) cunhou o conceito de pós-marketing ou aftermarketing, com o objetivo de construir relacionamentos duradouros com os clientes. O autor definiu o marketing de relacionamento com um processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações.

4. Metodologia

O presente trabalho é classificado na categoria de artigo original, abordando um problema de forma qualitativa por meio de uma pesquisa de campo. Para início da abordagem do tema foi realizada uma pesquisa bibliográfica na base de dados Scielo®, reconhecida nacionalmente e internacionalmente por disponibilizar artigos científicos de alta qualidade sem cobrar por isso.

Para esse levantamento bibliográfico, utilizaram-se três palavras chave em português para a busca de artigos na base de dados, sendo essas: concessionárias, indústria automobilística e relacionamento com clientes.

Dessa forma, ao todo foi selecionado na plataforma de busca de artigos um total de trinta e seis artigos considerados como pertinentes para a presente pesquisa na tentativa da construção de uma base de conhecimento de referência.

Realizando-se uma filtragem dos artigos publicados nos últimos dez anos, isto é, entre 2011 e 2020, obteve-se uma base de conhecimento que totalizou vinte e quatro artigos, sendo um deles sobre concessionárias, doze sobre indústria automobilística e onze sobre relacionamento com clientes.

Não se utilizou a quantidade integral de artigos desse portfólio para a elaboração do referencial teórico, mas sim aqueles que contribuíram para a construção de uma linha de raciocínio crítico acerca do tema estudado.

Com base na leitura da bibliografia de base e na natureza qualitativa da pesquisa tomou-se a decisão de adotar como procedimento de pesquisa a realização de uma entrevista telefônica aos gestores dos departamentos pertinentes ao relacionamento com o cliente ou do departamento que responde por esses gestores, conforme estrutura organizacional da empresa.

O universo de pesquisa são todas as marcas de fabricantes de automóveis leves e utilitários, caminhões, ônibus, implementos, máquinas agrícolas, máquinas para construção e motocicletas instaladas no território brasileiro e associadas à ANFAVEA, totalizando um total de vinte e seus marcas de fabricantes e levando em conta a possibilidade de não obter respostas por parte deles.

Tomou-se como base para a presente pesquisa o universo da ANFAVEA pelo fato de essa ser uma a instituição de maior referência nacional no âmbito da conglomeração dos agentes fabricantes de veículos automotores nacionais.

5. Resultados

Dentro de cada empresa investigada, questionou-se para o gestor dos departamentos descritos na Tabela 1 respeito de suas contribuições na gestão de relacionamento com os clientes.

Tabela 1 – Áreas funcionais e departamentos investigados no grupo de empresas universo da pesquisa

Engenharia do Produto	Garantia
Planejamento do Produto	Engenharia de Testes
Desenvolvimento de Concessionárias	Gerenciamento de Concessionárias
Desenvolvimento de Rede	Gerenciamento de Rede
Vendas	Comercial
Pós Vendas	Serviços ao Cliente
Serviços de Campo	Assistência Técnica
Marketing	Marketing do Produto

Fonte: autoria própria (2020).

Compreende-se, com base na observação empírica que em algumas empresas parte dessas diferentes nomenclaturas fazem parte de um mesmo departamento, ficando em cargo de um mesmo gestor (Head of Department). A listagem da Tabela 2 objetiva explicar diferentes nomenclaturas existentes para os departamentos direcionados ao relacionamento com o cliente.

O universo das empresas investigadas, isto é, os associados à ANFAVEA destinados a fabricação veículos de passeio leves, veículo utilitários, caminhões, ônibus, implementos, máquinas agrícolas, máquinas para a indústria da construção e motocicletas são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Empresas que constituem o universo da Pesquisa

AGCO do Brasil Máquinas e Equipamentos Agrícolas Ltda.	Agrale S.A.
Audi do Brasil Indústria e Comércio de Veículos Ltda.	BMW do Brasil Ltda.

CAOA Montadora de Veículos S.A.	Caterpillar Brasil Ltda.
CNH Industrial Brasil Ltda.	DAF Caminhões Brasil Indústria Ltda.
FCA Fiat Chrysler Automóveis do Brasil Ltda.	Ford Motor Company Brasil Ltda.
General Motors do Brasil Ltda.	Honda Automóveis do Brasil Ltda.
Jaguar e Land Rover Brasil Indústria e Comércio de Veículos Ltda.	HPE Automotores do Brasil Ltda.
Hyundai Motor do Brasil Montadora de Automóveis Ltda.	John Deere Brasil Ltda.
Komatsu do Brasil Ltda.	MAN Latin America Indústria e Comércio de Veículos Ltda.
Mercedes-Benz do Brasil Ltda	Nissan do Brasil Automóveis Ltda
Peugeot Citroën do Brasil Automóveis Ltda.	Renault do Brasil S.A.
Scania Latin America Ltda.	Toyota do Brasil Ltda.
Volkswagen do Brasil Indústria de Veículos Automotores Ltda.	Volvo do Brasil Veículos Ltda.

Fonte: Autoria própria (2020).

Realizou-se a seguinte pergunta de partida para o(s) gestor(es) responsável(is): quais são as práticas de relacionamento e fidelização de clientes realizadas por seu departamento e qual são as contribuições dessas práticas para a rede de concessionários?

Como resultados, obtiveram-se as constatações apresentadas na Tabela 3 a qual relaciona as contribuições com os departamentos de onde elas são oriundas.

Tabela 3 – Práticas de relacionamento e fidelização de clientes realizadas por fabricantes de veículos automotores

Área funcional	Departamento	Práticas realizadas pelos fabricantes	Contribuições às Concessionárias
<ul style="list-style-type: none"> Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Pós-Vendas 	<ul style="list-style-type: none"> Campanhas com brindes realizadas juntamente com fornecedores Descontos em preços de peças específicas Descontos em preços de kits de peças Participação em feiras juntamente com fornecedores Premiação aos melhores profissionais de pós-vendas da rede de concessionárias Aumentar a disponibilidade das frotas dos clientes por meio do uso de sistemas aprimorados. 	<ul style="list-style-type: none"> Fidelização. Incremento das vendas. Satisfação dos colaboradores que é refletida em melhor desempenho no trabalho.

		<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação dos conceitos de re manufatura e recondicionamento. • Promoção de programas de garantia. • Promoção de programas de assistência 24 horas. • Realização de treinamentos para clientes. • Participação em premiações do segmento elevando o valor da marca. • Engajamento dos stakeholders nas estratégias da companhia. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação da pesquisa de satisfação com o produto e serviços (CRM). • Engajamento dos stakeholders nas estratégias da companhia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno da pesquisa de satisfação com o produto e serviços (CRM).
	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de mídias. • Promoção de feiras e eventos locais. • Gestão de sistemas online de apoio às promoções. • Gestão do sistema fale conosco. • Promoção de visitas á fábrica. • Realização de vendas governamentais • Promoção de programas de relacionamento com o cliente baseados na filosofia de qualidade da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte aos concessionários na divulgação das mídias. • Suporte aos concessionários em feiras e eventos. • <i>Feedback</i> aos concessionários em relação ás promoções e à alimentação do sistema fale conosco. • Suporte da fabrica na participação em feiras e eventos. • Todo suporte aos concessionários

		<ul style="list-style-type: none"> Engajamento dos stakeholders nas estratégias da companhia. 	no tocante à Lei Ferrari.
	<ul style="list-style-type: none"> Serviços ao cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Incorporação de recursos tecnológicos aos processos e ao portfólio. Estudos de mercado em conjunto com os revendedores e clientes. Uso da tecnologia e da inovação para fornecer soluções ao cliente. Promoção de programas de manutenção preditiva. Engajamento dos stakeholders nas estratégias da companhia. 	<ul style="list-style-type: none"> Maior índice de vendas de carros. Promoção de experiências mais inovadoras e digitais aos clientes. Trabalho em conjunto com a rede de revendedores para tornar os clientes bem sucedidos em seus campos de atuação.
<ul style="list-style-type: none"> Engenharia 	<ul style="list-style-type: none"> Engenharia do Produto Assistência Técnica <ul style="list-style-type: none"> Garantia 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa de satisfação com produtos e serviços (CRM). Políticas de precificação de produtos e serviços. Lançamento de novos produtos. Uso de simulação numérica para aprimorar o desenvolvimento de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Feedback</i> da entrevista com o cliente (<i>check-list</i>). Obtenção de maiores índices de atratividade no negócio.
<ul style="list-style-type: none"> Governança Corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> Conformidade 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de gestão corporativa dos processos. Sistema de gestão específica dos processos. Sistemas de normas e conduta. Estrutura do código de ética, sigilo de informações e padrão de conduta formal. 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de gestão corporativa dos processos. Sistema de gestão específica dos processos. Sistemas de normas e conduta. Estrutura do código de ética, sigilo de

			informações e padrão de conduta formal.
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação e Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Zelar pela reputação da empresa • Apoiar a companhia na busca por resultados sustentáveis • Avanços na jornada digital. • Engajamento dos stakeholders nas estratégias da companhia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auxílio na aproximação dos <i>stakeholders</i>, ou seja, dos participantes do processo.

Fonte: Autoria própria (2020).

6. Conclusões

Com base no estudo realizado se pôde observar que as fabricantes nacionais de veículos automotores realizam práticas de relacionamento com os clientes principalmente por meio das seguintes maneiras: promoção de campanhas promocionais, condução de pesquisas de relacionamento com clientes e elaboração de políticas de precificação.

As consequentes contribuições para a rede de concessionários são evidenciadas por meio da fidelização de clientes, incremento das vendas de produtos e serviços e *feedback* da pesquisa de satisfação com produtos e serviços que podem resultar em melhorias operacionais.

Ficou evidente que a gestão do relacionamento com clientes (ou, do inglês, *Customer Relationship Management* – CRM) tem se tornado uma atividade essencial na busca por melhoria contínua na prestação de serviços realizados por fabricantes e concessionários.

Esse gerenciamento busca, por meio de sistemas de coletas de dados e informações, identificar a satisfação do cliente com aspectos do serviço, tais como, tempo de duração do serviço, pontualidade no início e na entrega do serviço, custo e qualidade, este último englobando aspectos técnicos do produto, tais como, satisfação com motor, caixa, consumo, etc.

Referências

Artigos de Periódicos

BERRY, L. Relationship marketing. In: SHOSTAK, G.L. **Emerging perspectives in services marketing**. Chicago: AMA, 1983, p. 49-64 *apud* ROCHA, T. V. *et. al.* Estudo exploratório sobre o uso de redes sociais na construção do relacionamento com clientes. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 47, p. 262-282, abril/junho de 2013.

DEMO, G; **B2C Market: development of a CRM scale**. In: Marketing in the cyber era, p. 85-95. Hershey, PA: IGI Global *apud* DEMO, G. *et. Al.* Customer relationship management scale for B2C Market: a cross-cultural comparison. **Revista de Administração da Mackenzie**, v. 18, n. 3, São Paulo, SP, maio/junho, 2017.

DEMO, G. *et. Al.* Customer relationship management scale for B2C Market: a cross-cultural comparison. **Revista de Administração da Mackenzie**, v. 18, n. 3, São Paulo, SP, maio/junho, 2017.

DEMO, G.; ROSETTI, K. Customer relationship management scale for the Business-to-Consumer Market: exploratory and confirmatory validation and models comparison. **International Business Research**, v. 6, n. 11, p. 29-42, 2013 *apud* DEMO, G. *et. Al.* Customer relationship management scale for B2C Market: a cross-cultural comparison. **Revista de Administração da Mackenzie**, v. 18, n. 3, São Paulo, SP, maio/junho, 2017.

KURUCZ, V. **Perspectives of viral marketing among managers: an internet based assessment**. 103 f. Dissertação de mestrado (Comunicação e Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas e da Comunicação, Universidade de Lugano, 2008 *apud*. ROCHA, T. V. *et. al.* Estudo exploratório sobre o uso de redes sociais na construção do relacionamento com clientes. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 47, p. 262-282, abril/junho de 2013.

LEVITT, T. **After the sale is over**. Harvard Business Review, Boston, v. 61, n. 5, p. 87-93, setembro/outubro, 1993 *apud* ROCHA, T. V. *et. al.* Estudo exploratório sobre o uso de redes sociais na construção do relacionamento com clientes. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 47, p. 262-282, abril/junho de 2013.

MANGOLD, W. G.; FAULDS, D. J. Social media: the new hybrid elements of the promotion mix. **Business Horizons**, Indiana, v. 52, n. 4, p. 357-365, Julho de 2009 *apud* ROCHA, T. V. *et. al.* Estudo exploratório sobre o uso de redes sociais na construção do relacionamento com clientes. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 47, p. 262-282, abril/junho de 2013.

PAYNE, A. **Handbook of CRM: achieving excellence in customer relationship management**. Burlington, MA: Elsevier, 2012 *apud* DEMO, G. *et. Al.* Customer relationship management scale for B2C Market: a cross-cultural comparison. **Revista de Administração da Mackenzie**, v. 18, n. 3, São Paulo, SP, maio/junho, 2017.

POSTHUMA, A. C. **Competitividade da indústria de autopeças – nota técnica setorial do complexo metal mecânico**. Campinas: UNICAMP, 1993 *apud* VANALLE, R. M.; SALLES, J. A. A. Relação entre montadoras e fornecedores: modelos teóricos e estudos de caso na indústria automobilística brasileira. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 18, n. 2, p. 237-250, 2011.

ROCHA, T. V. *et al.* Estudo exploratório sobre o uso de redes sociais na construção do relacionamento com clientes. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 47, p. 262-282, abril/junho de 2013.

VANALLE, R. M.; SALLES, J. A. A. Relação entre montadoras e fornecedores: modelos teóricos e estudos de caso na indústria automobilística brasileira. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 18, n. 2, p. 237-250, 2011.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993 *apud* ROCHA, T. V. *et. al.* Estudo exploratório sobre o uso de redes sociais na construção do relacionamento com clientes. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 47, p. 262-282, abril/junho de 2013.

WOMACK, J.; JONES, D.; ROSS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992 *apud* VANALLE, R. M.; SALLES, J. A. A. Relação entre montadoras e fornecedores: modelos teóricos e estudos de caso na indústria automobilística brasileira. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 18, n. 2, p. 237-250, 2011.