

UNIVERSIDADE ABERTA



Relatório de Projeto de Mestrado

“A satisfação e fidelização do cliente na indústria automóvel em Portugal:

Estudo dos fatores determinantes e dos instrumentos e métodos de avaliação”

**Proponente**

**José Manuel Madeira da Silva Rodrigues**

**Aluno 1600709**

**Lisboa 19-07-2021**

**Orientador: Professor João Pereira**

## **Agradecimentos**

Agradeço à minha mulher Cristina pelo incentivo e apoio nas diferentes fases deste projeto, aos meus filhos pelas palavras de incentivo e também quero dedicar um agradecimento especial ao Professor João Pereira pelo incentivo, ensinamentos e apoio constante ao longo destes anos de Mestrado.

## Índice

Introdução .....	- 1 -
1. Revisão da literatura.....	- 3 -
2. Enquadramento do projeto Network by JR.....	- 8 -
3. Justificação da Pertinência do projeto .....	- 10 -
4. Levantamento do problema .....	- 14 -
5. A solução prevista no âmbito do projeto .....	- 21 -
5.1. <i>Objetivos Globais do projeto</i> .....	- 22 -
5.2. <i>Fases do projeto:</i> .....	- 23 -
6. Conclusões .....	- 39 -
Bibliografia .....	- 41 -

## Índice de figuras

Figura 1. tendências da retenção de clientes (GM, 2017).....	- 15 -
Figura 2. vendas automóveis em portugal final de 2019 .....	- 16 -
Figura 3. produção automóvel em portugal final 2019.....	- 17 -
Figura 4. vendas automóveis em portugal final de 2019.....	- 18 -
Figura 5 variação mercado automóvel entre 2019 e 2021 .....	- 18 -
Figura 6 análise estrutura de recursos humanos.....	- 24 -
Figura 7. análise percurso cliente .....	- 27 -
Figura 8. pontos contacto cliente.....	- 28 -
Figura 9. lista de verificações análise inicial .....	- 29 -
Figura 10. fluxograma .....	- 30 -
Figura 11. fluxograma com indicações.....	- 31 -
Figura 12. reuniões diárias .....	- 31 -
Figura 13. processo de implementação de standards .....	- 34 -



## **Introdução**

O presente Relatório de Projeto foi elaborado no âmbito Mestrado em Gestão e visa a obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Universidade Aberta.

Inicialmente tínhamos proposto realizar um trabalho de pesquisa no âmbito da Dissertação subordinada ao tema Satisfação e Fidelização dos clientes no setor automóvel em Portugal. Todavia e por razões que se prendem com a situação de Pandemia que vivemos, que alterou profundamente a realidade do setor automóvel a nível mundial e, neste caso concreto, em Portugal, após autorização do Conselho Científico da Universidade Aberta, propomo-nos apresentar um Relatório do novo projeto Network by JR centrado na Satisfação e fidelização de clientes na indústria automóvel em Portugal.

Não obstante o carácter essencialmente prático que procurámos privilegiar neste relatório orientado para a solução de um problema concreto ao nível da gestão de uma organização, ainda assim não pudemos descurar o facto de se tratar de um trabalho académico. Nessa circunstância, considerámos que seria igualmente importante conferir ao relatório uma certa consistência académica, tendo para o efeito introduzido na sua estrutura uma breve revisão da literatura com o intuito de identificar na literatura e operacionalizar um conjunto de conceitos-chave desenvolvidos no projeto e acabam por estar intrinsecamente associados tanto ao problema como à solução nele abordados. Assim, procurámos no decorrer deste relatório manter um equilíbrio entre a componente académica e a componente prática, orientando-o para o saber fazer sem descurar a ligação entre os conceitos apreendidos e a aplicação dos mesmos em contexto prático. Importa salientar que o facto de não existir na literatura, pelo menos que seja do nosso conhecimento, bibliografia suficiente e específica sobre o tema da Satisfação e Fidelização de clientes em causa no setor automóvel em Portugal, fez com que optássemos por reunir na revisão da literatura que realizámos alguns estudos de âmbito geral neste domínio.

No decorrer das disciplinas de Marketing tivemos a oportunidade de aumentar as nossas competências nesse domínio o que se tornou fundamental para, não só a elaboração deste relatório, mas acima de tudo para apoiar e sistematizar as iniciativas tomadas ao longo deste projeto. Pretendemos no final deste Mestrado em Gestão acrescentar valor e poder contribuir para melhorar o sucesso dos nossos clientes na indústria automóvel.

Em termos de estrutura, o presente relatório inicia-se com uma revisão da literatura de modo a conferir-lhe a consistência académica necessária. É feito igualmente um enquadramento do projeto de modo a ajudar o leitor a situar-se melhor na problemática e a compreender as iniciativas desenvolvidas em torno da mesma. Apresentamos também a justificação e a pertinência do projeto. Segue-se o levantamento do problema que encontramos no mercado automóvel e a solução a implementar pelos agentes do setor com quem trabalhamos. Por último, terminamos com algumas considerações em jeito de conclusão final, refletindo assim os nossos achados e apreciações acerca da problemática e das soluções propostas no âmbito do projeto.

## 1. Revisão da literatura

Para Christiansen, M. (2018), “The growth in vehicle park has been 4% worldwide every year since 2012 and according to Mackinsey & Company, this growth will continue until 2020. A continuous growth for several years is extremely important, it means a steady advance in profitability in your aftermarket” (p.10)

Face ao referido anteriormente, embora se espere um crescimento do setor para os próximos anos, a rentabilidade do mesmo poderá estar fortemente condicionada pela capacidade de satisfazer e fidelizar clientes ao longo de vários anos para conseguir rentabilidade que pode ser acrescida nos serviços de após-venda e vendas futuras. Até que ponto é possível gerar satisfação nos clientes de forma a garantir a sua fidelização à concessão e à marca? A satisfação será o resultado de uma única transação ou de transações repetidas e continuadas? Para Sousa (2009), “a chave para manter e conquistar o cliente está em se criar na mente das pessoas uma experiência de satisfação. Segundo o mesmo estudo de Sousa (2009, p.4), a fidelidade dos clientes resulta do grau de rejeição que os clientes podem ter relativamente às iniciativas da concorrência, ficando na sua empresa, o que, considerando o mercado automóvel em particular e de acordo com a realidade atual da indústria, parece ser um objetivo extremamente ambicioso e difícil de alcançar.

Sendo a fidelização de clientes um dos vários aspetos a ambicionar naquilo a que a indústria chama triângulo da relação com os clientes: conquista, recomendação e fidelização - este último é o que parece ser menos estudado e para o qual existe frequentemente a imagem de que os fatores que o constituem são de tal forma dependentes de variáveis externas às organizações envolvidas que não adianta tê-los demasiado em consideração. Esta é a perceção normalmente tida pelos responsáveis do setor automóvel quando referem a importância que dão à experiência do cliente. Christiansen, M. (2018) “Customer first means an automotive business puts the needs and requirement of a customer ahead of everything and anything else in their daily business routine (p.21). Esta afirmação revela a importância de as organizações estarem fortemente centradas nos seus clientes, atendendo ao facto de os mesmos terem expectativas que divergem de uns para outros e para os próprios em momentos diferentes da sua vida e relação com a marca. De acordo com a nossa experiência neste domínio para estas organizações, concessionários autorizados de marcas do sector automóvel, o foco parece ser a conquista pela possibilidade imediata de facilmente se identificar o como fazer e obter a recomendação de

clientes pelo resultado dessas iniciativas. Acontece que a conquista num mercado competitivo parece tornar-se cada vez mais dispendiosa e frequentemente a aquisição de um cliente para a Concessão obriga a um esforço financeiro que pode gerar margens negativas.

Embora as marcas se possam centrar no volume para conseguir bónus adicionais dos fabricantes, sem a garantia de fidelização dos clientes o retorno deste investimento que o Concessionário fez inicialmente para conseguir o cliente poderá não ser conseguido. Cada vez mais, neste sector da economia, num mercado de oligopólio, a relação procura-oferta é mais desequilibrada, fazendo com que o cliente sinta as vantagens de procurar permanentemente benefícios suplementares, pondo de parte a ideia de fidelização ao produto e à Concessão ou Marca. A própria percepção de semelhança dos produtos contribui para que isso aconteça. Com o aumento da concorrência e a proximidade/semelhança de produtos e serviços, torna-se cada vez mais difícil para os clientes encontrar a satisfação para as suas expectativas, por existirem demasiadas semelhanças no mercado e se as marcas não conhecerem as expectativas dos seus clientes e a sua permanente evolução dificilmente poderão encontrar a forma de as satisfazer e ainda menos de as superar. Segundo Mata (2016), existe a necessidade de as empresas conhecerem os seus clientes para terem a possibilidade de encontrar soluções adequadas, estabelecendo uma relação equilibrada entre a procura e a oferta. Para Mata (2016) “do ponto de vista económico, o elemento-chave é o conhecimento das quantidades que os potenciais clientes da empresa estarão dispostos a adquirir para diferentes níveis de preço, isto é, o conhecimento da procura que a empresa enfrenta”. (p.51). Com base nestes indicadores, as empresas organizam e focam a sua atenção na produção de ferramentas de resultado esperado, imediato para a conquista de clientes à concorrência, de cada vez que existe um processo de vendas.

Dado que a compra de um automóvel tem ciclos conforme as necessidades do cliente, passados alguns anos temos de novo o cliente comprador de um novo produto para substituição do seu veículo e o ciclo repete-se novamente. Isto significa que os gestores do concessionário terão de estar atentos ao potencial de conquista, fidelização e de recomendação que existe na sua zona de influência geográfica e posicionar os preços e descontos para obtenção de vendas diretas, para resposta a investidas da concorrência ou para obtenção de bónus financeiros adicionais. Neste pressuposto, o fator preço do produto, de venda e de após-venda, embora sendo unicamente uma das suas características, ganha uma relevância demasiado importante e frequentemente minimiza a importância da qualidade de serviço, tanto ao nível das vendas

como ao nível do após-venda. Se o cliente, por exemplo, adquirir um novo carro de 5 em 5 anos, que alterações se poderão processar, tanto do lado do cliente, com a alteração das suas necessidades e motivações de compra, como do lado dos fabricantes com os ciclos de vida dos produtos, que possam ser previstas e acauteladas?

Para Vilares e Coelho (2011), “a ideia base de uma economia de mercado é a de que as empresas existem para competirem de modo a satisfazer os seus clientes. Numa economia de mercado onde fornecedores competem pelos compradores, mas os compradores não competem pelos fornecedores, a satisfação do cliente está no centro da atividade económica, dado que, neste contexto, o que realmente conta é o modo como as Empresas satisfazem os seus clientes” (p.22). Segundo os mesmos autores, Vilares e Coelho (2011), muita investigação tem sido realizada neste domínio da satisfação de clientes e sabe-se que “os clientes satisfeitos e leais constituem ativos das empresas e que deveriam figurar nos respetivos balanços” (p.24). Todavia, muitas questões se colocam e por cada pergunta que é respondida surge mais uma nova questão. A investigação realizada até à data revela que a existência de clientes satisfeitos poderá trazer “Maior tolerância dos clientes à alteração dos preços e à proteção da empresa relativamente à concorrência; Baixa de custos de transações futuras; Fortalecimento da reputação da empresa; Possibilidade de gerar maiores receitas futuras” (p.24), e o objetivo deste trabalho consiste em identificar qual o Plano a implementar numa concessão/grupo para garantir a sua Satisfação e Fidelização. Se pensarmos em estratégias inovadoras, diríamos que a Estratégia Blue Ocean que, segundo Kim e Mauborgne (2010) “baseia-se na ideia de que os limites do mercado e a estrutura do setor não são fixos e podem ser reconstruídos pelas ações e pelas crenças dos participantes do sector” (p.14) poderá ser uma das hipóteses de ferramenta de trabalho a considerar para servir de base à introdução de novas práticas. “O foco na inovação e no valor e não a luta contra os concorrentes, leva as empresas a desafiarem todos os fatores em que um setor compete e a não pensarem que só por a concorrência estar a fazer uma coisa significa que esteja ligada ao valor do cliente” (p.13). Desta forma, a estratégia Blue Ocean propõe uma abordagem diversa e oposta em que o Concessionário se centra e concentra em acrescentar valor para o cliente e deixa a concorrência preocupar-se consigo. Os recursos da organização postos ao serviço dos clientes, das suas atuais necessidades e expectativas e, acima de tudo, nas expectativas futuras que podem ser identificadas se a empresa conseguir manter uma permanente e cuidada análise dos mercados dos clientes, da sua evolução e das suas ameaças.

As empresas esgotam frequentemente os seus recursos a combater a concorrência e centram-se pouco na procura de iniciativas que permitam a Criação de Valor para os clientes. A estratégia Blue Ocean garante o foco no que parece ser importante e relevante para a fidelização como consequência: a satisfação dos clientes como resultado de políticas de gestão centradas nas suas expectativas futuras e não meramente nas necessidades atuais. Isto deve-se ao facto de a estratégia se focar no cliente. Em simultâneo e porque a satisfação dos clientes resultará de desempenhos profissionais dos colaboradores da organização, importa conhecer os fatores que internamente possam ser determinantes para o sucesso. Segundo Volker (2014), “Before any sale is made, there is a customer journey. This journey differs for everyone, but there is enormous value in understanding how your customers come to find, care about, and purchase from your dealership” (p.7). Sem colaboradores dedicados e profissionais, esta avaliação de cada cliente fica aquém do desejado e não se criam mecanismos de fidelização personalizados. Peters (2008) refere, “Acreditamos que oferecer um excelente produto ou um excelente serviço é suficiente. Em vez disso temos de perceber que um produto ou um serviço – mesmo que seja excelente- é apenas o preço de entrada, o início” (p.85), torna-se assim necessário saber replicar melhorando o que o cliente mais valoriza para o fidelizar. É, portanto, este o tema que me proponho abordar e estudar de forma detalhada. Qual a forma de fidelizar clientes às empresas e marcas? Como garantir que temos o Plano mais ajustado à realidade específica de uma determinada concessão? Sendo assim, importa aqui identificar os fatores que contribuem de forma mais decisiva e são transversais em concessionários no retalho automóvel, para conquistar fidelizando clientes.

“Escolher a estratégia certa é apenas uma das vertentes de marketing. A outra é a implementação efetiva que, quando é inteiramente conseguida, a estratégia realizada corresponde à estratégia pretendida” Marques (2014:183). Segundo Christiansen, M.,

“Automotive business today must put the customer’s needs and priorities forefront; they can do so by providing a personalized customer experience and exceeding the expectations of their customers.” (p.21)

Considerando a especificidade do setor em causa, pretende-se que qualquer modelo que se proponha vir a ser implementado esteja perfeitamente integrado na Estratégia da organização visada.

Quando a equipe em contato com o cliente consegue completar a imagem que ele traz incompleta em sua mente, cria-se um relacionamento que gera satisfação” (p.1); adicionalmente, Kotler (2000, cit. por Sousa, A., 2009) refere que “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (resultado) percebido de um produto ou serviço com as expectativas do cliente” (p.2). Para Lovelock, (2001, cit. por Sousa, A., 2009) “A satisfação é uma sensação momentânea: pode-se ficar satisfeito com o desempenho de um produto, de um serviço ou de uma ação de atendimento neste momento; entretanto, no momento seguinte, o mesmo produto, serviço e/ou atendimento podem não atender as expectativas ou, por outro lado, superá-las”. (p.2)

Face ao exposto anteriormente, importa entender quais são os fatores que geram satisfação no cliente e entender a relação entre satisfação e fidelização. Esta situação é frequente no setor automóvel, no qual o cliente terá tendência, pela experiência anterior, a aumentar as suas expectativas em relação ao produto e ao atendimento no ponto de venda e poder, eventual e conseqüentemente, diminuir o grau de satisfação, caso a relação entre a sua expectativa e a realidade não coincidam.

Importa entender, num mercado em que os produtos tendem a ter ciclos de vidas cada vez mais curtos e existem inúmeras formas de o cliente poder usufruir dos produtos, quer pela compra, quer por outras modalidades de financiamento ou mobilidade, que uma segunda compra na mesma marca, segmento, concessionário ou vendedor, se caracteriza pela existência de muitas variáveis, nem sempre controláveis, que podem comprometer a satisfação e conseqüente fidelização/retenção dos clientes. Kotler (2000, cit. por Sousa, A., 2009) “admite que a satisfação dos clientes é condição necessária, mas não suficiente para a retenção desses clientes. Segundo Kotler (2000, cit. por Sousa, A., 2009), “esse indicador é apenas uma pista tênue da capacidade de retenção dos clientes em mercados altamente competitivos. [...]. Contudo, até mesmo altos índices de retenção podem ser enganosos, pois às vezes resultam do hábito ou da falta de alternativas. As empresas devem almejar marcas ambiciosas de fidelidade e de comprometimento dos clientes”. (p.3)

## **2. Enquadramento do projeto Network by JR**

Desde finais de 2017 que vários fabricantes/importadores para Portugal de viaturas em vários segmentos questionam a sua capacidade de satisfazer de forma diferenciadora e fidelizar clientes e estão a ser levadas a cabo várias iniciativas para identificar medidas a tomar no curto e médio prazo que permitam criar ferramentas eficazes de satisfação e retenção de clientes.

Um aspeto crítico que compromete esta perceção da realidade sobre cada marca deve-se em parte importante ao facto de muitos produtos serem fabricados com incorporação de elementos de outros fabricantes, o que gera dúvidas nos clientes. Exemplo disso é a Mercedes que, durante algum tempo, usou motores Renault em viaturas do segmento A. No caso de viaturas comerciais ligeiras é muito frequente existirem viaturas no mercado que só têm a marca exposta e alguns elementos estéticos diferentes, sendo em tudo iguais nos restantes elementos incorporados.

Esta realidade, comum neste setor de mercado, leva os clientes a desvalorizar as diferenças entre marcas e a focar-se unicamente no fator preço para fazer a sua escolha, contribuindo assim para uma concorrência que põe em causa as margens mínimas espectáveis na venda e a sobrevivência dos agentes.

Pelo facto de não ter encontrado estudos que analisem a Satisfação e Retenção/Fidelização de clientes no setor automóvel no mercado português, reforçou-se ainda mais a razão para abordarmos este tema. Num mercado extremamente competitivo onde inúmeras alterações se processaram no decorrer das últimas décadas, o tema Satisfação e Retenção de clientes tem sido aparentemente descurado e o foco foi dado à conquista de clientes e aos mecanismos para a conseguir. A justificação dada pela indústria é que se torna necessário aumentar a base de clientes para reduzir os custos de produção e desenvolvimento tecnológico, que não são compatíveis com volumes limitados de vendas apesar de, como referido anteriormente, já se produzir em grupos supra marcas. Hoje em dia e de acordo com a nossa experiência acumulada de três décadas neste domínio, bem como com a opinião dos responsáveis de várias marcas do setor automóvel com as quais falamos acerca deste tema, o crescimento de vendas por si só já é não suficiente e torna-se necessário encontrar métodos que permitam aumentar a satisfação dos clientes no período de vida das suas viaturas e enquanto seus proprietários e conseguir, conseqüentemente, a sua fidelização por períodos mais alargados de tempo. Algumas Marcas do setor automóvel questionadas sobre este assunto referem-nos que as marcas, ciclicamente, se focam em aspetos críticos descurando outros que são menos preocupantes face aos

indicadores de desempenho da marca e posteriormente se vêm obrigadas a corrigir a sua estratégia de mercado para garantir uma harmoniosa ligação entre a conquista e retenção de clientes. Para reforçar esta mensagem, nesta fase do mercado automóvel em Portugal, o foco de várias marcas, com forte presença no mercado e quota significativa entre os 5 primeiros no volume de vendas, está a ser a retenção de clientes enquanto no passado mais recente o foco era a conquista.

Com este objetivo, pretende a indústria conseguir, a médio prazo, não só aumentar a base de clientes compradores de produtos futuros, mas simultaneamente a rentabilidade por cliente que só se consegue, de acordo com a perspetiva da indústria, com clientes fidelizados aos serviços de venda e após-venda.

Apesar de existir acordo na indústria relativamente ao facto de a Satisfação de clientes ser um fator crítico para este processo, as ferramentas atuais para medir a satisfação dos clientes ainda são as mesmas que eram utilizadas nos anos 90, tendo sido sujeitas a muito poucas alterações, o que nos parece ser insuficiente e preocupante, atendendo a todas as mudanças operadas no mercado, apesar de em 2020 se terem dado os primeiros passos para alterar a forma de avaliar a satisfação dos clientes. Entre as ferramentas de análise e métricas mais comuns temos o CSI Customer Satisfaction Survey, que tem como base o PSS, Purchase Satisfaction Survey e o SSS, Service Satisfaction Survey. Todos estes estudos são, no caso português, influenciados pela dimensão da amostra que é reduzida comparada com mercados de maior volume na Europa, podendo esta realidade estar a introduzir enviesamentos na análise. Além disso, estes resultados parecem ser influenciados pelas próprias ferramentas de análise, normalmente Clientes Mistério que são realizados por pessoal não especializado que é pago à tarefa e muitas vezes considerado menos bem preparado. Embora estes estudos sejam realizados com alguma regularidade, dado que os resultados estão indexados a bónus de qualidade oferecidos pelos fabricantes e que representam parte importante das margens, são frequentemente condicionados pela própria política dos concessionários, que premeiam as respostas completamente satisfeito, escala de 1 a 10, valores de 9 e 10, com benefícios aos clientes. Face a esta realidade, as respostas poderão estar a ser inflacionadas e os resultados obtidos não refletirem a realidade da satisfação dos clientes. As ferramentas que permitem avaliar a satisfação, CSS, Customer Satisfaction Survey, e seus derivados, PSS Purchase Satisfaction Survey e ASSS, After Sales Satisfaction Survey, são as mesmas que começaram a ser usadas no mercado português nos

anos 90 por vários fabricantes, entre os quais pudemos acompanhar o Grupo GM, Grupo Fiat, grupo Renault, Mercedes, BMW, grupo VW e Honda, e necessitam ser ajustadas.

Tendo em consideração a importância que se está a dar aos clientes e à sua satisfação como fator crítico para a fidelização e eventual recomendação, (Rob Markey,2020) num artigo intitulado “the loyalty economy” da Harvard Business Review, “Are You Undervaluing Your Customers? It’s time to start measuring and managing their worth,” questiona se estaremos a subvalorizar os nossos clientes e se terá chegado o momento de começar a medir e gerir o seu valor. Como refere Peter Drucker, citado no mesmo artigo na página 43, o objetivo de um negócio é criar e manter os clientes, mas embora os gestores tenham consciência disso poucos se comportam em conformidade. A necessidade de gerar, em mercados cada vez mais competitivos, resultados no curto prazo, obriga frequentemente a reduzir a qualidade dos produtos e dos serviços associados, o que naturalmente compromete políticas de satisfação e retenção de clientes no médio e longo prazo. Segundo o autor citado, de acordo com a sua experiência e pesquisas, as empresas líderes em lealdade dos clientes como resultado do Net Promoter Score ou do Customer Satisfaction Index, crescem em termos de resultados 2,5 vezes mais rapidamente que os seus parceiros de negócio e conseguem mesmo assim entregar aos seus acionistas de 2 a 5 vezes mais retorno nos 10 anos seguintes. Comprova-se assim que a satisfação poderá estar ligada à capacidade de redução do ROI (retorno de investimentos) e não se tratar de uma questão meramente abstrata e imensurável com as ferramentas atuais.

Esta perspetiva contrasta com as ideias de Milton Friedman de 1970, segundo as quais a teoria de priorização dos acionistas forçava as organizações a focarem a sua estratégia no curto prazo e no lucro imediato em detrimento do lucro a médio prazo no que respeitava à devolução de resultados aos acionistas.

Face ao exposto anteriormente, importa que cada empresa defina e acompanhe as suas próprias métricas no sentido de promover uma equilibrada divisão entre a esperada distribuição de lucros pelos acionistas e uma correta atribuição de valor e investimento aos clientes.

### **3. Justificação da Pertinência do projeto**

O problema que foi identificado por marcas e concessionários no decorrer da nossa atividade de consultoria no setor automóvel em Portugal resulta do facto de não existirem Standards e

Práticas, ou quando existem não serem implementadas, que permitam satisfazer os clientes e consequentemente obter a sua fidelização. Esta realidade verifica-se essencialmente no momento da venda ou no período de posse da viatura na sua relação com os Concessionários oficiais das marcas e como resultado cada prestador de serviço executa as tarefas que considera necessárias de acordo com a sua perceção independentemente da imagem que a marca ou o concessionário quer produzir junto dos seus clientes.

Esta situação como iremos referir posteriormente agravou-se no período da pandemia por inúmeras razões e que nos obrigaram a rever os métodos e práticas de trabalho da nossa empresa de consultoria com os nossos clientes.

A Network by JR é uma empresa de Consultoria e Formação detida por mim e cuja atividade está essencialmente focada ao setor automóvel. Embora tenhamos como clientes entidades públicas e privadas em outros setores da economia, banca em geral, Banco de Portugal em permanência e algumas Câmaras Municipais e outras empresas na área dos serviços, o setor automóvel representou 60% da nossa faturação em 2020, com um crescimento de 115% relativamente ao ano de 2019, apesar da situação de crise pandémica.

Este resultado foi conseguido pelo facto de termos alterado o modelo de abordagem e intervenção no nosso trabalho de formação e consultoria e assim termos conseguido melhor responder às necessidades do mercado.

O tema que escolhemos para o projeto de Mestrado resulta da nossa motivação enquanto consultores no setor automóvel há cerca de 30 anos e da necessidade de nos mantermos atualizados para liderar o setor neste domínio.

Acresce a esta motivação o facto de existir, que seja do nosso conhecimento, muito pouca bibliografia e estudos sobre o tema que nos propomos abordar, específica para este setor, o que nos obriga a manter uma relação muito próxima com os parceiros no setor, Marcas, Associações empresariais e Concessionários, onde se incluem multimarcas para poder encontrar em conjunto com estes agentes de mercado as soluções mais adequadas e passíveis de serem implementadas.

O presente relatório é o resultado de um projeto de mudança na forma de gestão dos clientes dirigido a várias marcas multimarcas e implementado no decorrer do ano de 2020, a partir de março até ao presente momento que visa alterar as práticas eventualmente desajustadas de

acompanhamento dos clientes, substituindo-as por Standards e práticas que correspondam às suas expectativas e ou que as superem.

Embora já tenhamos começado a ter resultados dos projetos, atendendo às sucessivas alterações de regras no âmbito do confinamento em resultado da pandemia covid 19, só no final de 2021 e no decorrer de 2022 iremos ter uma exata noção da adequação das medidas implementadas.

Outro aspeto crítico que poderá influenciar de forma decisiva os próximos anos do setor automóvel a nível europeu prende-se com a alteração que está a ser introduzida transversalmente às marcas na forma com avaliam a satisfação dos seus clientes.

A adoção do Five Star Rater e outras, como ferramentas de avaliação, em tudo semelhantes à avaliação permanente do Google, estão em fase de implementação, pelo que se espera que só se possa medir a Satisfação de clientes de forma comparada entre 2021 e 2022.

Trata-se de uma avaliação, conforme o próprio nome indica em que o cliente é convidado a avaliar com estrelas, de uma a cinco conforme o seu grau de satisfação com o serviço e ou produto fornecido. Simultaneamente os clientes são convidados a emitir comentários que possam suportar a sua avaliação. Este resultado, combinado, fica imediatamente visível para outros clientes podendo funcionar como influenciador de compra ou caso a opinião seja negativa comprometer de imediato a mesma.

Um último fator a pesar no setor automóvel resulta do regulamento de distribuição europeia que, desde que foi introduzido na Europa, alterou profundamente as regras de funcionamento do mercado. Segundo um artigo da Comissão Europeia sobre as conclusões da avaliação do grupo de trabalho no Motor Vehicle Block Exemption Regulation, publicado a 21 de maio 2021, entrará também em vigor um novo Block Exemption Regulation que irá substituir o regulamento que estará em vigor até 31 de maio de 2023, estando neste momento a ser objeto de profunda avaliação na Comissão Europeia, cabendo esta responsabilidade a Margrethe Vestager, vice-presidente executiva encarregue das políticas de concorrência.

De acordo com uma publicação da Comissão Europeia datada de 18 de maio de 2021, após uma avaliação realizada pela Comissão para identificar os resultados do presente regulamento em vigor desde 2010, chegaram às seguintes conclusões:

- 1- A Comissão concluiu que o mercado da distribuição automóvel no que respeita às viaturas de passageiros continua vigoroso, mas menos intenso nas viaturas comerciais

ligeiras, pesados e autocarros. Sendo assim, as decisões tomadas em 2010 foram consideradas ainda hoje apropriadas e válidas e deverão continuar a ser aplicadas e alteradas de acordo com a nova realidade de distribuição automóvel existente.

- 2- No que respeita ao mercado da reparação automóvel, alguns distribuidores autorizados têm conseguido obter resultados. Todavia, se não se clarificar e facilitar o acesso a informação, peças, ferramentas e formação especializada, deixarão de poder competir no mercado em igualdade de circunstâncias pelo que se esperam alterações significativas a este nível.
- 3- Relativamente ao mercado de peças comprova-se que, como resultado de alterações contratuais nas redes oficiais, os distribuidores locais poderão vir a ser fortemente prejudicados, havendo necessidade de alterar o regulamento no que respeita a este tema.

Face ao exposto, estes e outros temas virão a ser objeto de alterações mais ou menos profundas que certamente irão alterar a realidade do mercado e o equilíbrio necessário entre fornecedores e clientes e justificar em pleno a abordagem que estamos a realizar com os nossos clientes.

O foco do nosso trabalho no setor visa essencialmente preparar as empresas nossas clientes, agentes no setor que se trate de marcas ou concessionários, para uma realidade em muitos aspetos diferente da atual, quer a nível de estruturas, métodos, processos, competências exigidas para as funções e capacidade de mudança.

O conjunto de variáveis de natureza política, económica, social e inclusive sanitária que se esperam nos curto e médio prazos obrigam a reformular, em muitos casos, o modo de operar no mercado e os projetos sobre Satisfação e Fidelização de clientes que conduzimos têm como objetivo a implementação de processos e métodos focados nos clientes e nos objetivos anteriormente definidos.

Para garantir a satisfação dos clientes e a sua fidelização aos distribuidores importa numa primeira fase avaliar com rigor os fatores contribuintes para essa satisfação e para a sua fidelização. Seguidamente identificados esses fatores, criar ferramentas que possam ser introduzidas como práticas diárias em conformidade com a estratégia de diferenciação da marca que representam, mas que em momento algum, comprometam a necessária relação de confiança que se deverá estar a estabelecer entre prestadores de serviços e clientes.

A adoção de práticas indexadas a Standards de caráter obrigatório e a possibilidade de introduzir um conjunto de métricas que permitam aferir a sua aplicabilidade e ajustamento à realidade específica de cada prestador de serviço e essencialmente do cliente será o garante da satisfação e fidelização consequente.

O nosso projeto justifica-se pela necessidade urgente em criar e fazer aplicar no curto prazo estes Standards e Práticas ao mesmo tempo que considera a importância para o desempenho dos colaboradores das empresas a sua competência na função, a satisfação e a sua motivação.

Tratando-se de um processo dinâmico de mudança teremos de considerar no projeto a necessidade de antes de implementar qualquer nova medida garantir a sua aceitação pelos colaboradores que prestam o serviço.

Uma fragilidade frequentemente apontada pelos nossos clientes e facilmente verificável nas nossas sessões de avaliação prévia dos projetos, é a existência de um conjunto mais ou menos significativo de práticas e processos focadas na empresa sem tradução na eficácia e eficiência e desfocados do cliente. Como nos referia um cliente, “somos empresas de engenharia” e perdemos muitas vezes o foco no cliente.

#### **4. Levantamento do problema**

O setor automóvel, tal como referido anteriormente, tem sofrido nos últimos anos profundas e muito rápidas alterações resultantes de vários fatores e o tema Satisfação e Fidelização dos clientes no setor automóvel em Portugal tem feito parte da nossa atividade enquanto consultores ligados ao setor automóvel e concretamente responsáveis pela conceção, produção e implementação de projetos focados nos clientes e nas equipas de trabalho das concessões e marcas envolvidas.

Em 2017, a General Motors, relativamente à sua Marca Opel na Europa, realizou uma análise sobre retenção de clientes e concluiu, conforme se pode ver na figura 1 que, do primeiro ao décimo ano da posse de uma viatura, os clientes reduzem de 65,91% no primeiro ano para 6,4 % no décimo ano a visita e serviços no concessionário.

Embora se trate de um estudo interno da Marca General Motors e represente um momento e uma realidade específica que pode não ter valor científico decorridos estes anos após a sua realização, foi com base nesse estudo que a marca definiu um conjunto de iniciativas que

tivemos a oportunidade de liderar a nível europeu e concretamente em Portugal com a implementação do projeto GBB, Good Better Best, que visava a introdução de Standards e processos de melhorias contínuas.

O resultado deste estudo, combinado com outros fatores, permitiu à Marca concluir que teria de encontrar formas de aumentar a retenção de clientes logo a partir do primeiro ano, onde seriam expeáveis 100% de visitas de clientes apesar de os clientes poderem, de acordo com as normas já existentes na altura, 2017, realizar a manutenção das suas viaturas fora dos concessionários oficiais sem pôr em causa a garantia.

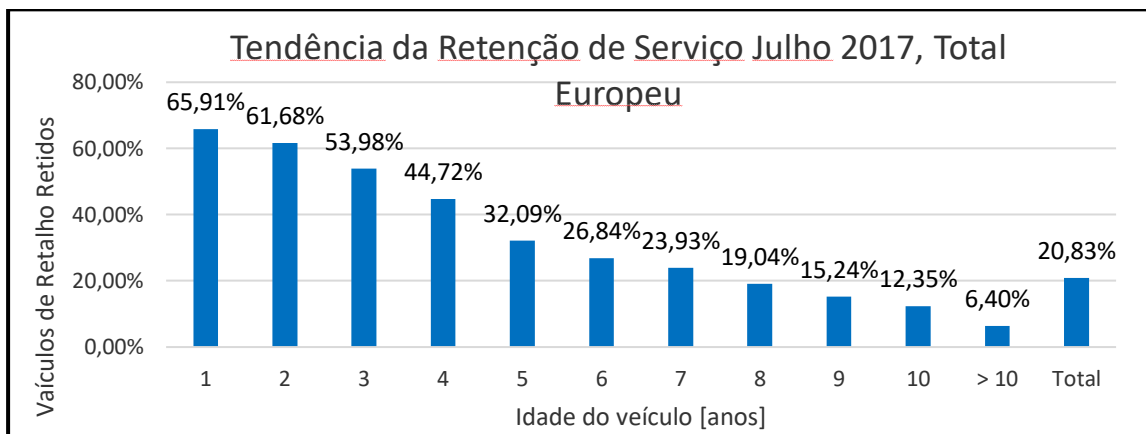


FIGURA 1. TENDÊNCIAS DA RETENÇÃO DE CLIENTES (GM, 2017)

Apesar de, como referido, já em 2017 a General Motors e outros fabricantes terem chegado a conclusões que os obrigavam a mudar a sua estratégia de distribuição e serviços, as marcas continuaram a manter o seu principal foco na conquista de mercado e o aumento de quota relativamente aos concorrentes e para isso foram reforçando e aumentando a oferta de produtos e serviços.

Um outro fator que teve uma forte influência no processo de venda e após-venda das marcas resultou do facto da Banca e das Locadoras terem ganho um forte protagonismo em resultado da mudança de comportamento dos consumidores, essencialmente empresas que optam por não adquirir as suas viaturas, mas em alternativa fazerem contratos de renting ou outros semelhantes com essas entidades. As viaturas cedidas a empresas com base nestes contratos gozam do direito contratado de utilização plena das viaturas, não têm de pagar despesas de manutenção ou seguros e pneus e, em contrapartida, terão o usufruto mediante o pagamento de uma renda e um limite de quilometragem anual.

Esta situação fez com que a relação anteriormente existente entre clientes e concessionários e marcas se tivesse alterado profundamente, na medida em que o cliente passou a ter como entidade contratante o Banco ou a Locadora, a quem passou a caber em exclusivo todo o processo de acompanhamento dos clientes, tanto no momento inicial da compra do produto ou serviço como nos serviços de após-venda, na gestão de manutenções programadas e serviços de reparações.

Acresceu ainda a este fatores a introdução do RGPD, regulamento geral de proteção de dados, em vigor desde 25 de maio de 2018, que veio encontrar um conjunto significativo de empresas no setor automóvel que não tinham práticas de controlo das suas bases de dados e de contacto sistemático com os clientes, com grandes fragilidades e que, embora tivessem tido dois anos para implementar o RGPD, Regulamento Geral de Proteção de Dados, desde a sua publicação em 2016, não o terão feito integralmente, tendo a partir de 2018 ficado privadas de contactar os seus clientes.

Não estando na posse de dados estatísticos que possam suportar esta realidade, podemos ainda hoje constatar a existência dessas fragilidades, mesmo em grupos empresariais de dimensão significativa onde não existe ou é deficitário o processo de gestão de bases de dados.

Todavia, estas questões ligadas à gestão de clientes e bases de dados foram durante alguns anos colocadas em segundo plano face à necessidade de responder à procura significativa e crescimento do mercado automóvel.

Em 2019, o mercado nacional fechou com 267828 unidades, com uma quebra de 2% unicamente resultante das alterações fiscais introduzidas no final de 2019.

Foi um ano de crescimento e de investimento das Marcas, conforme se pode verificar na figura 2.

	Dezembro 2019		Janeiro a Dezembro 2019	
	Unid.	% var.	Unid.	% var.
Ligeiros de Passageiros <sup>1</sup>	17.726	9,5%	223.799	-2,0%
Ligeiros de Mercadorias	4.539	12,5%	38.454	-2,1%
<b>Total de Ligeiros<sup>2</sup></b>	<b>22.265</b>	<b>10,1%</b>	<b>262.253</b>	<b>-2,0%</b>
Veículos Pesados	433	-4,8%	5.575	-1,2%
<b>Total Mercado Automóvel</b>	<b>22.698</b>	<b>9,8%</b>	<b>267.828</b>	<b>-2,0%</b>

Fonte: ACAP

FIGURA 2. VENDAS AUTOMÓVEIS EM PORTUGAL FINAL DE 2019

Relativamente à produção, verificou-se um acréscimo a nível europeu. Em Portugal, o aumento foi de 17,4% conforme figura 3, o que colocou uma pressão na distribuição para mais uma vez escoar produto para o mercado.

Produção automóvel em Portugal				
	Dezembro 2019		Janeiro – Dezembro 2019	
	Unidades	Var. 19/18	Unidades	Var. 19/18
Ligeiros de Passageiros	19.507	12,0%	282.142	20,5%
Comerciais Ligeiros	4.163	17,9%	58.141	5,9%
Veículos Pesados	396	10,3%	5.405	1,3%
<b>Total Produção Automóvel</b>	<b>24.066</b>	<b>12,9%</b>	<b>345.688</b>	<b>17,4%</b>

Fonte: ACAP

FIGURA 3. PRODUÇÃO AUTOMÓVEL EM PORTUGAL FINAL 2019

No último semestre de 2019, com o aumento da procura de produto automóvel e com o objetivo de poder responder de forma eficaz a estas ameaças, as Marcas em geral e naturalmente os concessionários que as representam, fizeram fortes investimentos em estruturas, equipas e stock de viaturas, novas, usadas e peças de substituição.

Estes investimentos, suportados em parte importantes pela Banca e por programas de apoio a nível europeu, aumentaram o leque de responsabilidades destas empresas e foram pensados com base num cenário otimista, espectável para um futuro próximo.

No início do ano de 2020, os resultados foram positivos em termos de vendas e esperava-se que os investimentos feitos anteriormente resultassem no imediato em aumentos de quota de mercado e mais curto prazo de retorno do investimento. Todavia, com a pandemia e o fecho das estruturas de vendas a partir do mês de março de 2020, a quebra do turismo e consequente quebra de vendas de viaturas para Rent a Car (RAC's), tanto os Concessionários de Marca como os fabricantes tiveram de encontrar alternativas para escoar stock e adaptar-se a uma nova realidade do setor.

	<b>Dezembro 2020</b>		<b>Janeiro a Dezembro 2020</b>	
	<b>Unid.</b>	<b>% var.</b>	<b>Unid.</b>	<b>% var.</b>
Ligeiros de Passageiros <sup>1</sup>	14.252	-19,6%	145.417	-35,0%
Ligeiros de Mercadorias	3.673	-19,1%	27.578	-28,3%
<b>Total de Ligeiros<sup>2</sup></b>	<b>17.925</b>	<b>-19,5%</b>	<b>172.995</b>	<b>-34,0%</b>
<b>Veículos Pesados</b>	<b>365</b>	<b>-15,7%</b>	<b>3.997</b>	<b>-28,3%</b>
<b>Total Mercado Automóvel</b>	<b>18.290</b>	<b>-19,4%</b>	<b>176.992</b>	<b>-33,9%</b>

Fonte: ACAP

FIGURA 4. VENDAS AUTOMÓVEIS EM PORTUGAL FINAL DE 2019

Atualmente e considerando os valores de vendas de 2021 conhecidos até à data e comparando com o ano de 2019 - Figura abaixo 5 - foram matriculados em maio de 2021 16621 automóveis ligeiros de passageiros, o que representa menos 26,7% que em 2019 no mesmo mês.

	<b>Mai 2021</b>			<b>Janeiro a Maio 2021</b>		
	<b>Unid.</b>	<b>% var. 21/19</b>	<b>% var. 21/20</b>	<b>Unid.</b>	<b>% var. 21/19</b>	<b>% var. 21/20</b>
Ligeiros de Passageiros <sup>1</sup>	16.661	-26,7%	190,2%	62.509	-39,5%	16,2%
Ligeiros de Mercadorias	2.575	-25,8%	52,3%	12.513	-18,5%	34,9%
<b>Total de Ligeiros<sup>2</sup></b>	<b>19.236</b>	<b>-26,6%</b>	<b>158,8%</b>	<b>75.022</b>	<b>-36,8%</b>	<b>19,0%</b>
<b>Veículos Pesados</b>	<b>432</b>	<b>-7,3%</b>	<b>193,9%</b>	<b>2.068</b>	<b>-10,3%</b>	<b>62,1%</b>
<b>Total Mercado Automóvel</b>	<b>19.668</b>	<b>-26,2%</b>	<b>159,5%</b>	<b>77.090</b>	<b>-36,3%</b>	<b>19,8%</b>

Fonte: ACAP

FIGURA 5 VARIAÇÃO MERCADO AUTOMÓVEL ENTRE 2019 E 2021

De janeiro a maio de 2021 foram matriculadas 62509 unidades, o que representa uma queda de 39,5% relativamente a 2019. Todavia, se analisarmos o mercado de ligeiros de passageiros em 2021 comparando com 2020 teremos um crescimento de 190,2%, o que nos leva a admitir que poderíamos estar em condições de retoma no setor caso alguns fatores críticos se resolvessem no curto prazo. Estamos a referir-nos concretamente a elementos incorporados na produção automóvel, semicondutores que são integrados nas viaturas e cuja oferta atual está longe de poder responder ao crescimento da procura e está a pôr em causa a produção e consequentemente a distribuição e venda de viaturas. Neste momento, qualquer marca no setor automóvel tem linhas fabris paradas por falta de semicondutores e apresenta prazos de

finalização de produção de, em muitos casos, mais de 6 meses do que os prazos normais de fabrico, podendo mesmo em algumas situações os prazos serem significativamente superiores.

Considerando que, durante este período e como resultado da pandemia, as relações interpessoais tinham sido fortemente ameaçadas e reduzidas, no período de confinamento tornava-se necessário comunicar com os clientes de forma diferente da tradicional, telefone, email e contato pessoal em prospeção ou nas instalações da concessão e usar de forma mais profissional ferramentas digitais já existentes, mas com pouca ou nula expressão em termos de práticas de trabalho.

A atual pandemia veio, de forma muito crítica, reforçar a importância dos agentes ligados ao setor tanto ao nível de vendas como nos serviços de após-venda, pela sua potencial e esperada proximidade com os clientes. Todavia, as mudanças de comportamento dos consumidores e a abertura ao crédito por parte das entidades bancárias exerceu uma forte pressão que resultou do facto de os construtores que necessitam, para obter resultados, de produzir em grande escala e distribuir na mesma medida, criarem uma pressão constante junto dos Distribuidores autorizados das Marcas. Associado a este facto, as marcas do setor automóvel, atualmente associadas em grandes grupos industriais, estão constantemente a desenvolver novos produtos com ciclos de vida cada vez mais reduzidos que necessitam, para resultados e retorno dos investimentos realizados, de ter no curto prazo um desempenho de vendas, o que tem contribuído para, especialmente nos últimos anos, gerar uma relação procura /oferta cada vez mais desequilibrada.

Esta constatação é percebida pelos agentes no setor que, representando uma parte importante da economia nacional, se vêm obrigados a entrar numa espiral negativa com volumes inferiores de vendas e margens negativas.

Face ao exposto podemos dizer que, para fazer face a essa pressão constante sobre os números e quotas de mercado, o foco das iniciativas centrava-se essencialmente na conquista de novos clientes e descurava-se a satisfação e conseqüentemente a fidelização dos mesmos clientes.

Essa realidade numa perspectiva top down tem pressionado as estruturas nacionais, importadores e representantes oficiais das Marcas a aumentar permanentemente a sua pressão para conquista de mercado, obrigando os seus concessionários/representantes locais a focar toda a sua atividade na conquista de clientes e no combate à concorrência. Todavia, a realidade imediata da pandemia originou quebras de aproximadamente 80% em abril de 2020, dados da ACAP,

nos volumes de vendas com consequências nos empregos, nas estruturas organizacionais. Importa, no médio prazo, encontrar soluções menos permeáveis a fatores desta natureza e que permitam, mesmo em situações de confinamento ou similares, responder adequadamente.

A realidade atual de Pandemia veio demonstrar a fragilidade dos processos que permitem aos diferentes agentes do setor automóvel identificar as reais expectativas dos clientes e o seu peso em situações críticas, para poderem tomar medidas para inverter a situação. De forma muito objetiva, em linguagem SWOT, poder transformar ameaças em oportunidades.

Para poder identificar estas ameaças para além das consequências facilmente visíveis de quebra de vendas e consequente faturação importa estabelecer uma relação causa-efeito.

O relatório proposto é o resultado do trabalho desenvolvido da Network by JR no âmbito de vários projetos realizados com a Mercedes Benz Portugal, Jaguar, Land Rover, BMW, Opel, outras marcas generalistas e alguns dos maiores Grupos empresariais e Concessionários do setor automóvel.

Este projeto, que iniciei em 2015, foi alvo de profundas alterações para se poder adaptar a uma realidade de pandemia com reflexos no setor automóvel e na economia em geral.

Quando se fala de algumas destas Marcas e deste segmento de clientes, a perceção de parte importante da população é de que os seus clientes são menos afetados economicamente pela pandemia. Todavia, não é o que se passa na realidade, pois estas marcas, não sendo generalistas, concorrem mesmo assim em mercados muito competitivos onde o elemento Locadora tem um papel muito importante, dado que oferece preços e condições que impossibilitam os concessionários de marca de competir em igualdade de circunstâncias. No caso da Mercedes Benz e embora seja uma marca Premium, por ter produtos em vários segmentos de mercado, acaba por competir com os generalistas, o que a obriga a um esforço adicional na sua política de preços e margem liberta para os seus concessionários.

O mercado automóvel caracteriza-se por ser extremamente competitivo, dado que operam inúmeras Marcas que procuram nos diferentes segmentos manter e ou aumentar as suas quotas de mercado.

Para conseguirem esse objetivo, as diferentes marcas apresentam, a um ritmo muito elevado, soluções inovadoras tanto em termos de produto como de versões e opções adaptadas a diferentes perfis de clientes.

Os grandes grupos empresariais, pelo facto de operarem em simultâneo várias marcas em vários segmentos de mercado, têm conseguido suportar as quebras de alguma operação com os resultados de outras. Todavia, no médio prazo e atendendo à contínua quebra de vendas na conquista de novos clientes, precisam de se focar nos clientes atuais e garantir a sua fidelização ao grupo, usando nesse caso o poder de escolha de várias marcas onde naturalmente têm como concorrentes outros grupos em igualdade de circunstâncias.

Acresce ainda a estes factos a necessidade de obter retorno nos investimentos realizados no curto prazo.

## **5. A solução prevista no âmbito do projeto**

Face ao exposto anteriormente e com base na nossa experiência acumulada de mais de três décadas de formação e consultoria no setor automóvel, desenvolvemos um projeto que começámos a implementar em abril de 2020, com o objetivo de melhorar o desempenho das marcas com que trabalhamos ao nível da Satisfação e Fidelização de clientes.

Este projeto assenta em várias fases, sempre em conformidade com as normas e estratégia de cada Marca envolvida e com o plano de negócio de cada concessionário ou grupo empresarial em particular.

A estrutura abaixo referida reflete as diferentes dimensões do projeto de intervenção da Network by JR, independentemente da entidade contratante, e é adaptada à realidade específica de cada Marca em função dos projetos estratégicos em curso.

Tendo em consideração que cada concessão representa uma realidade diferente apesar de vender os mesmos produtos e serviços, cabe-nos fazer a devida adaptação sem desvirtuar os princípios estabelecidos a nível nacional com o importador ou marca representante, mas considerando as idiosincrasias locais.

Princípios aplicáveis a todos os projetos Network by JR no mercado automóvel:

- Avaliação da situação atual da Concessão e do Mercado
- Definição de objetivos e métricas

- Definição equipa projeto, calendário e planos de ação
- Implementação das diferentes fases do projeto com avaliação permanente
- Avaliação e follow up do projeto

### **5.1. Objetivos Globais do projeto**

São objetivos globais dos projetos de intervenção da Network by JR para o setor automóvel os seguintes:

Garantir o foco no cliente

Potenciar sinergias entre departamentos

Reduzir a fronteira entre diferentes áreas de negócio nas concessões

De acordo com a nossa experiência de contacto permanente com o setor automóvel, o dia a dia dos agentes do setor é preenchido em parte importante com tarefas de natureza administrativa que foram criadas ao longo dos anos e que desviam os colaboradores da sua principal missão de contato e acompanhamento dos clientes.

Esta situação deve-se ao facto de, ao longo de vários anos, terem sido alterados os DMS, dealer management systems, as ferramentas de CRM e de gestão de bases de dados, alterações de natureza fiscal que obrigam ao cumprimento de circuitos documentais, regras dos fabricantes que obrigam a registar e gerir dados dos clientes, à recente introdução do RGPD, regulamento geral de proteção de dados que veio alterar profundamente a forma como se gerem os contatos com os clientes, à introdução permanente de Standards das Marcas e práticas para cada área de negócio, alterações resultantes do Block Exemption Regulation, em vias de ser alterado em maio de 2023, em estudo neste momento na Comissão Europeia e que virá trazer alterações profundas no setor a todos os níveis. Concorrência de maior dimensão que obriga a manter atualizados argumentários de vendas e políticas de pricing, introdução do digital nas concessões com a necessidade de dar resposta através de canais até aqui menos utilizados e/ou inexistentes, mudanças de hábitos de consumo e de compras ou uso de viaturas automóveis, mobilidade e outros que podem ser constatadas facilmente em cada visita a agentes do setor.

Um ponto fundamental a ser tido em consideração neste projeto prende-se com a divisão entre áreas de venda e após-venda que, ao invés de potenciar sinergias, fomenta iniciativas dirigidas a clientes unicamente centradas nas suas áreas de responsabilidade. Damos como exemplo a

realização de chamadas de clientes à oficina para reparações de órgão mecânicos a pedido das marcas sem que os serviços de vendas estejam presentes ou disso sejam informados.

Um exemplo crítico do setor é um cliente que tenha adquirido uma viatura num determinado concessionário e que realize as suas operações anuais de manutenção no mesmo concessionário nos serviços de após-venda. Caso não existam situações anómalas e ou reclamações, este cliente irá estar no mínimo 2 anos, período de garantia ou 4 anos caso exista uma extensão da mesma, sem ser abordado pelo departamento de vendas. Tendo em consideração que, frequentemente, as instalações não são integradas, os clientes de após-venda não são informados do lançamento de novos produtos e no momento da decisão estão abertos a qualquer proposta da concorrência.

Todos estes fatores associados contribuirão, cada um na sua quota-parte, para gerar fatores de insatisfação e desmotivação, redução da capacidade de resposta e perda de faturação e margens.

A necessidade de manter estruturas com pesos significativos e as alterações muito intensas e rápidas que surgiram no mercado faz com que os responsáveis tenham efetivamente o seu foco na organização em vez de no cliente, tal como referido anteriormente.

Cabe-nos a nós, enquanto entidades consultoras, avaliar a realidade atual de cada agente, o seu potencial e objetivos estratégicos e implementar processos de mudança.

## **5.2. Fases do projeto:**

Para concretizar este projeto de mudança, foram definidas como referido na figura 6, Fases do projeto.

Seguidamente apresentaremos os objetivos de cada fase e as ferramentas de suporte.

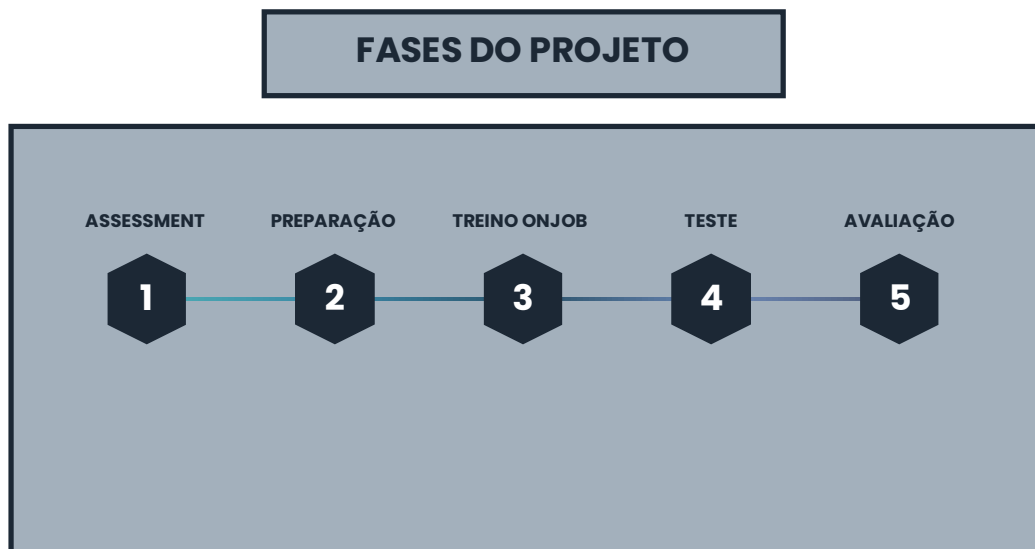


FIGURA 6 FASES DO PROJETO

### **Fase 1-Asseessment**

Reunião geral com a equipa de Gestão para apresentação dos objetivos e diferentes fases do projeto.

Pretende-se, no decorrer destas reuniões de trabalho que podem ser realizadas a vários níveis e em vários momentos, obter o compromisso necessário para a realização deste processo de mudança.

A anteceder estas sessões de apresentação iniciais, é avaliada a estrutura de gestão da Concessão/Empresa.

### **Estrutura acionista**

Por quem é constituída, qual a sua responsabilidade perante a Marca que representa, avaliação da sua autonomia de gestão e análise do compromisso.

### **Direção geral**

Quem são os elementos constituintes que representam a Marca e a Concessão/Empresa, quem compõe esta estrutura, qual o grau de autonomia na gestão diária

### **Direções de áreas de negócio**

Chefias de vendas de viaturas passageiros novas e usadas, Chefias de vendas de Comerciais Ligeiros novos e usados e, caso exista, vendas de viaturas pesadas

Departamento de Marketing e relações externas

## **Coordenadores de áreas de apoio**

Coordenadores da área financeira, Recursos Humanos e serviços administrativos, serviços de apoio e logística, peças e acessórios, B2b e B2c, Rent a car e mobilidade

## **Equipas de vendas**

Equipa de vendas de viaturas passageiros novas e usadas, equipa de vendas de Comerciais Ligeiros novos e usados e, caso exista, vendas de viaturas pesadas

Qual a constituição da equipa, caracterização dos seus colaboradores, médias etárias, grau de preparação e formação profissional, objetivos de equipas e individuais, médias de vendas e taxas de conversão.

Análise de indicadores de satisfação e de fidelização.

## **Equipas de após-venda**

Qual a constituição da equipa, caracterização dos seus colaboradores, médias etárias, grau de preparação e formação profissional, objetivos de equipas e individuais.

Certificações obrigatórias

Análise de indicadores de desempenho.

Mecânica, mecatrónica, eletricidade, colisão e pintura, peças e acessórios,

## **Equipas de apoio**

Equipa de Serviços Administrativos, Recursos Humanos, Formação e Qualidade, Equipa de seguros e financiamentos ao cliente, Informática e tecnologias de informação, Centros de atendimento ao cliente inbound e outbound e CRM

## **visita ao local e análise de planos de obras e melhoramentos**

Visita física e virtual ao concessionário

Avaliação local das instalações e dos circuitos cliente, vendas e após-venda existentes e futuros

Análise de obras e melhoramentos a realizar

Análise de alterações funcionais por departamentos

Definição equipa projeto e elemento de ligação

Definição de um plano de ação com tarefas, responsáveis, objetivos e datas

Para garantir resultados em todo este processo de mudança, importa que a Marca ou importador possam estar envolvidos em determinadas fases a definir em conjunto.

Sempre que seja considerado necessário, são envolvidos parceiros de negócio, bancos, locadoras, prestadores de serviço em outsourcing e empresas de trabalho temporário entre outros.

O sucesso das fases posteriores depende da capacidade de realizar esta análise de forma detalhada e profunda.

### **Definição da Equipa Projeto**

Em estreita ligação com a Administração de cada concessionário, são apresentados o projeto e as suas diferentes fases e posteriormente escolhido o Interlocutor Chave (IC) do projeto.

Esta decisão é de extrema importância pois exige-se que esta pessoa tenha um conhecimento alargado da operação, conheça de forma geral as equipas de trabalho, conheça os processos e ferramentas de apoio, seja alguém com capacidade de Liderança e fortemente orientado para a tarefa.

Cabe ao IC, em conjunto com a Administração, escolher para a Equipa Projeto (EP), elementos que representem as várias áreas de negócio e de apoio.

Deverão fazer parte da EP elementos do Departamento de:

Marketing, Call Center e CRM,

Serviços de suporte administrativo,

Da equipa de Vendas, Chefia, Vendedor, especialista de produto, Assistente de Salão de exposição, Secretariado Comercial, Financiamentos e seguros,

Serviços de Apos Venda, Recepção primária de clientes, Recepção de oficina, Gestor de cliente, Responsável de oficina, Responsável de Peças e acessórios, Contratos de manutenção, Rent a car e viaturas de cortesia, Contabilidade e caixa, orçamentistas

Recursos Humanos e formação

Qualidade

TI

### **2ª Fase Preparação**

Análise de pontos de contato com clientes, ferramentas informáticas de controle, aplicação de check list geral para análise de desvios, análise de áreas de intervenção, recursos necessários, identificação de tarefas, reformulação de descritivos de funções, organização de planos de formação e intervenção,

Analisar o percurso do cliente, figura 7 permite identificar pontos de ligação desde o momento em que o cliente coloca um lead digital, faz um telefonema ou visita a concessão presencialmente.

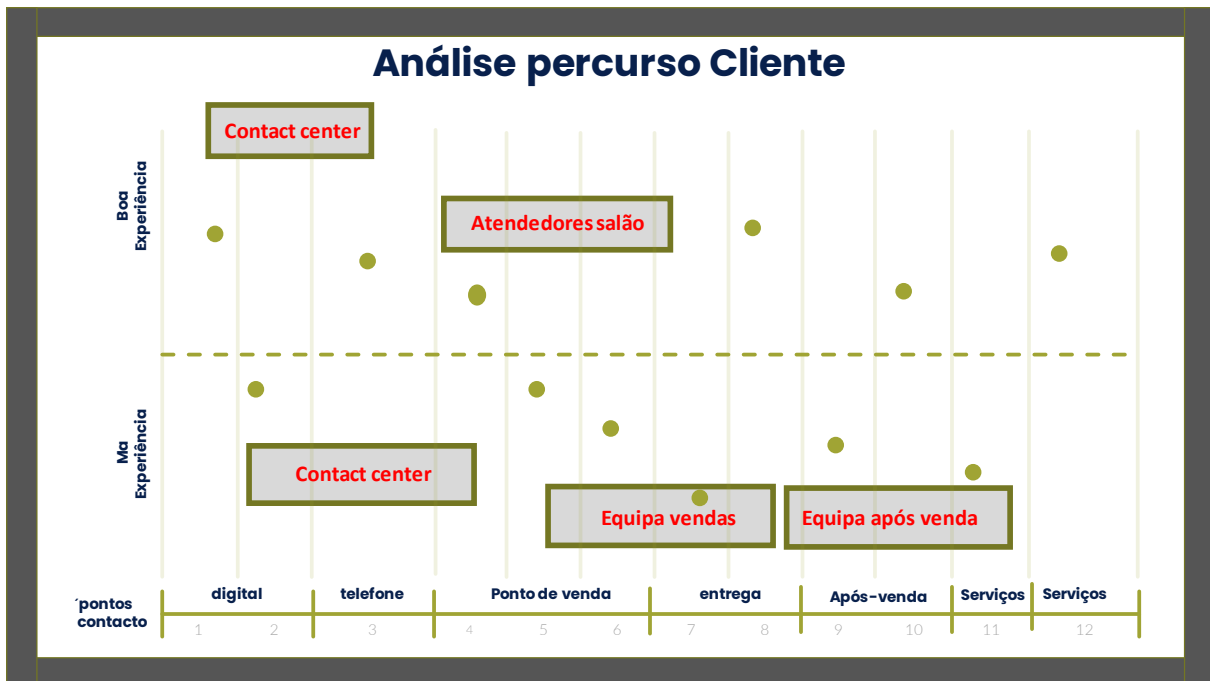


FIGURA 6. ANÁLISE PERCURSO CLIENTE

A análise do percurso permite identificar quais os aspetos que o cliente em geral mais valoriza. Momentos de Verdade, todas as interações entre a concessão e os clientes, quais são prioritários e em quais a concessão deverá investir em Práticas para criar fatores diferenciadores.

Para garantir uma correta implementação do projeto, foram criadas funções que estão unicamente focadas no cliente e dependem da realidade específica de cada concessão ou Marca.

Estas funções, passam pelas Rececionistas especializadas ou em alguns casos Assistente de Salão que rececionam inicialmente todos os clientes que entram nas instalações, cumprimentam e identificam o cliente e as suas necessidades e convidam o cliente a esperar na zona de Receção geral, enquanto aguarda pelo consultor de vendas ou consultor de serviço, conforme a necessidade específica de cada cliente. Socorre-se, para o fazer, em alguns casos de especialista de produto, que fazem a ligação entre o cliente e a equipa de vendas e esclarecem dúvidas dos clientes.

Estas funções e as tarefas que desempenham são críticas para garantir a qualidade do atendimento ao cliente, na medida em que concentram numa única pessoa a gestão do contacto presencial, permitindo à equipa de gestão e aos consultores envolvidos no projeto medirem continuamente as necessidades crescentes nas diferentes áreas de atendimento e permitir-nos

implementar um processo de melhorias contínuas conforme figura 8 nos pontos de contacto com o cliente.

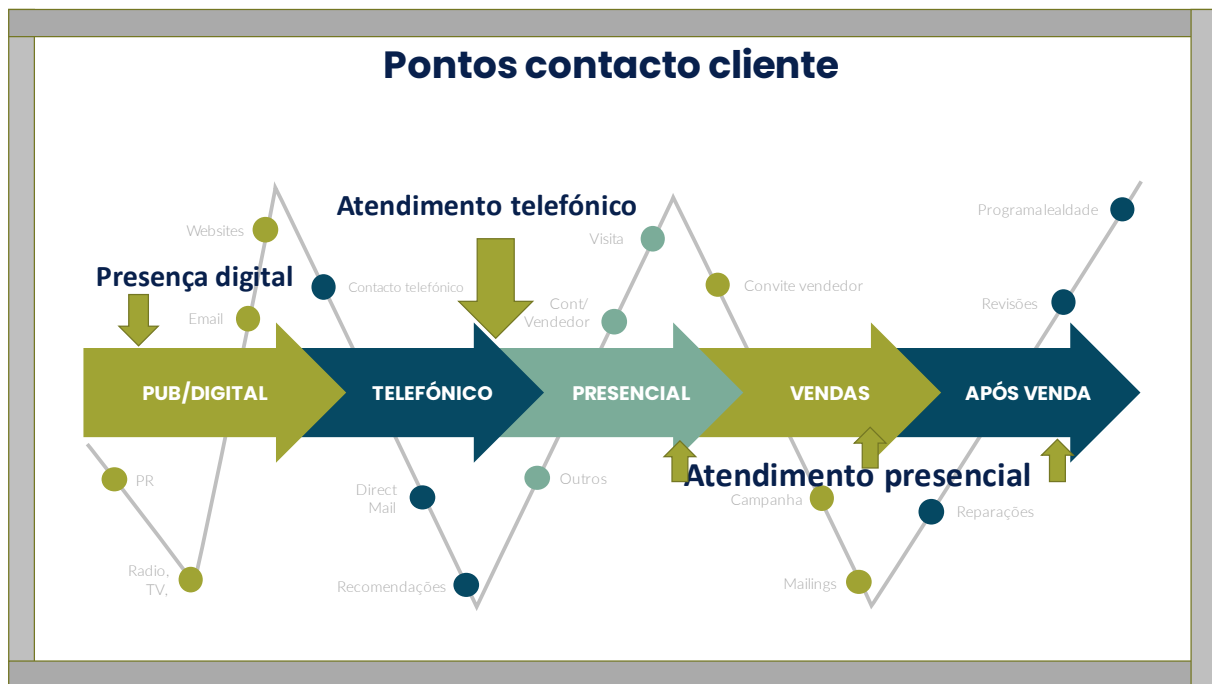


FIGURA 7. PONTOS CONTACTO CLIENTE

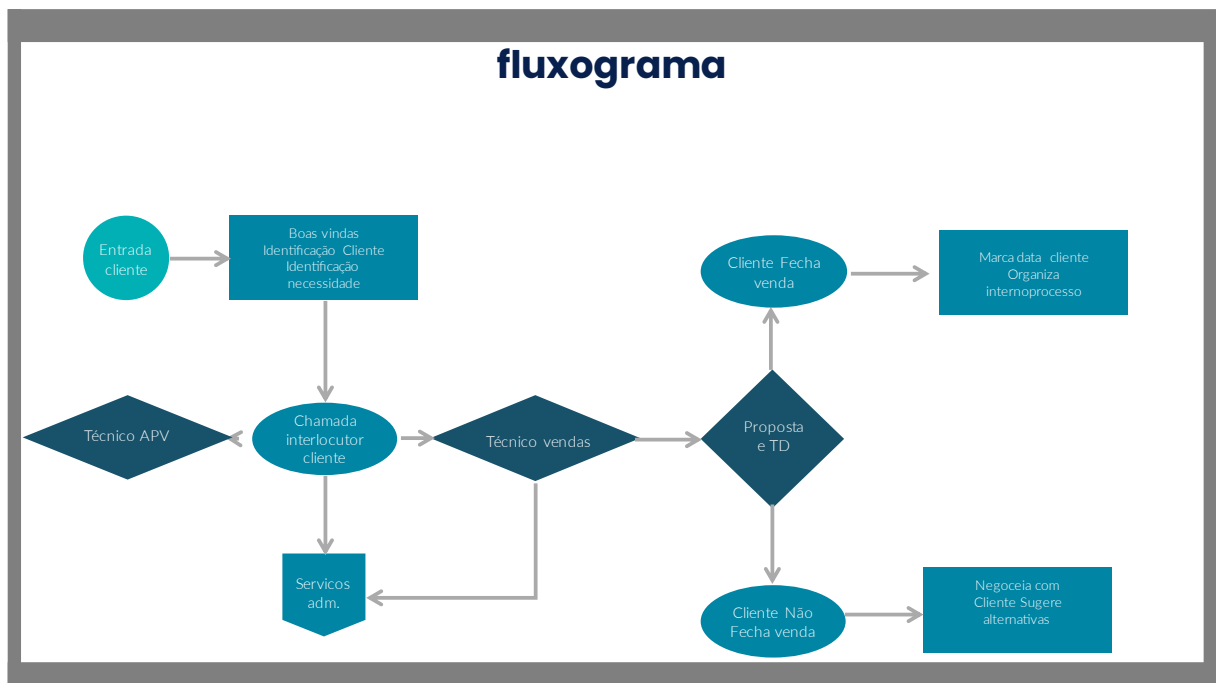
Seguidamente apresentamos na figura 9 a lista de verificação de estrutura e práticas existentes e a implementar nos diferentes pontos de ligação com os clientes.

	s/n	num
camara de reconhecimento de matrículas		
sinalética exterior		
estacionamento para clientes de vendas		
estacionamento para clientes de apos venda		
parque de usados exterior		
parque de viaturas de cortesia		
zona de contacto exterior		
zona de entregas exterior		
zona de entregas exterior		
zona coberta para receção de clientes		
zona de receção		
Zona de café		
zona de atendimento de clientes		
salas privadas de atendimento		
zonas internas de estacionamento de viaturas		
espaços reservados para atendimento personalizado		
zona para financiamento e seguros		
venda de acessórios		
venda de peças ao público		
venda de peças empresas		
Sala de apoio		
vendas		
Sala de apoio apos venda		
Sala apoio equipa receção		
espaço de preparação de viaturas entrega		
espaço para receção de viaturas oficina		
zona de faturação apos venda		
zona de reparações rápidas		
Centro de atendimento		
serviços administrativos		

**Figura 8. lista de verificações análise inicial**

Consideram-se pontos de ligação aos clientes, físicos, presenciais, todos os locais onde o cliente interage com a Concessão, desde o momento em que entra no espaço, estaciona na zona indicada para o efeito, é recebido exterior e interiormente, tem contacto com as figuras chave, Assistente de Salão, Especialista de Produto, Especialista Financeiro e Seguros, Vendedores e Consultores de Serviço.

Para além das funções anteriormente referidas, são definidos os pontos de ligação onde são executadas as tarefas necessárias à satisfação das expetativas dos clientes.



**FIGURA 9. FLUXOGRAMA**

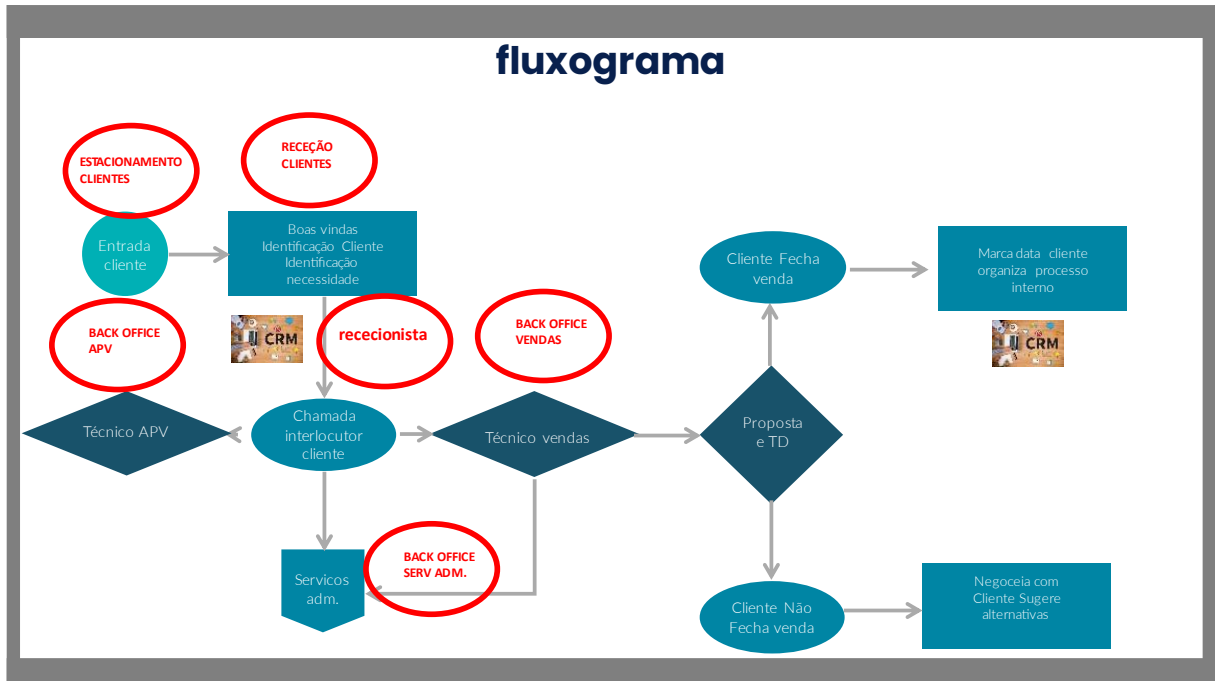


FIGURA 10. FLUXOGRAMA COM INDICAÇÕES

#### 4ª fase-Treino on job

Numa fase de implementação de um novo projeto, importa acima de tudo definir objetivos e acompanhar em permanência a sua concretização. O quadro que apresentamos abaixo serve de base às reuniões diárias das equipas comerciais.

vendedor	obj	mês	obj	sem	obj	dia	seg	ter	qua	qui	sex	sab	acum sem anteri	acum sem atual	acum mês	melhor registo	prev entrega	entregue
XX																	X	X
XX																		
XX																		
XX																		
XX																		
XX																		
XX																		
XX																		
XX																		

FIGURA 11. REUNIÕES DIÁRIAS

#### Figura 12- reuniões diárias

A metodologia de reuniões foi adaptada por nós à realidade comercial e propõe-se desenvolver uma cultura de exigência, de autocontrole e acompanhamento de resultados.

A reunião diária é realizada de pé, cada consultor de vendas deverá ter os seus objetivos diários escritos a azul para agendamentos de clientes, reuniões realizadas e propostas entregues aos clientes, test drives efetuados e vendas fechadas.

Sendo analisado diariamente, cada vendedor é convidado a escrever em cor verde ou vermelha o número correspondente à célula em causa, caso esteja dentro, acima ou abaixo.

Na fase inicial de introdução deste processo, sentimos resistências expectáveis, mas à medida que fomos evoluindo e a equipa tomou consciência do objetivo e da possibilidade de poder identificar as suas forças e fraquezas sob a forma de taxas de conversão, o processo tornou-se autónomo e podemos concluir, após vários meses de experiência, que são as próprias equipas, por sua iniciativa, a promover as suas reuniões de trabalho.

Esta iniciativa não pretende substituir ou alterar a estratégia de comunicação de cada equipa e do Concessionário ou Marca, mas ser uma ferramenta mais com objetivos específicos.

Um segundo ponto crítico a ser implementado neste projeto passa pela digitalização e toda a comunicação interna passa a ser feita digitalmente. Toda a informação sobre stocks, campanhas, financiamentos, alterações contratuais com clientes, lançamento de novos produtos ou serviços é promovida por email e pastas partilhadas e a organização do trabalho é feita com auxílio da agenda eletrónica.

Torna-se frequentemente necessário promover uma ligação entre ferramentas TI da Marca, concretamente o Autoline ou similar com as ferramentas Microsoft ou Apple.

Neste momento, algumas Marcas estão a desenvolver soluções tanto para configuração de viaturas no salão como para apresentação estática ou em vídeo de produtos com auxílio de softwares desenvolvidos centralmente e que permitem melhorar a experiência cliente.

Um terceiro ponto, na sequência do que foi referido anteriormente, é a introdução de Zoom, Skype, teams e outras ferramentas de comunicação para reuniões, internas e com clientes.

Atendendo à fase de restrições nos espaços interiores, têm vindo a ganhar um protagonismo crescente e complementam as práticas presenciais já existentes.

No que respeita ao chamado Test drive, considerando a necessidade de o realizar presencialmente, foram alteradas as regras de segurança sanitária e de acompanhamento dos clientes no interior das viaturas testadas.

Esta prática recentemente implementada irá ser continuada, pelos benefícios demonstrados independentemente das regras sanitárias vigentes.

Um quarto ponto implementado no âmbito deste projeto passa pela marcação de visitas ao Salão de Exposição com os clientes.

Esta medida foi a que tem sido mais difícil de implementar, pela perceção que parte das equipas comerciais tem e que resulta de crenças associadas à sua experiência.

Considerando que a avaliação de uma viatura do cliente/ retoma é um dos fatores geradores de conflitos, foi definido um Standard para este momento onde estão definidos todas as Práticas que são propostas, para avaliação com informação detalhada e recurso a plataformas especializadas, introdução em stock da concessão, recondicionamento e seguros e garantia para posterior venda a outros clientes, através de canais internos de venda de usados ou venda a grossistas.

Relativamente ao momento da entrega da viatura, são definidos Standards e práticas que garantam que a entrega, apesar de para a concessão e para o vendedor ser uma rotina, é considerada um momento especial para o cliente que deve ser valorizado. Pretende-se que o cliente seja informado de forma detalhada sobre a utilização da sua viatura nova, enquanto lhe são sugeridas práticas que visam a durabilidade e segurança da mesma e dos seus ocupantes, deixando de ser um momento meramente episódico de rotina para passar a ser um momento de festa para o cliente. A proposta de Standard implica que a entrega seja feita em dois momentos, um primeiro visando os aspetos anteriormente referidos e um segundo passados quinze dias, para esclarecer dúvidas e obter dados sobre a satisfação do cliente.

Este momento deverá ser aproveitado para obter recomendações.

Para garantir uma homogeneidade de práticas por parte da totalidade da equipa, foram definidos Standards em conformidade com os já obrigatórios nas Marcas e que detalham as iniciativas que devem ser tomadas em cada momento no processo de venda.



FIGURA 12. PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE STANDARDS

A implementação de standards passou pelas seguintes fases:

### **0-Avaliação de Momentos de Verdade**

Consideramos momentos de verdade tal como é normalmente aceite no setor automóvel, todos os momentos em que existe alguma interação direta e ou indiretamente com um cliente. Damos como exemplo uma peça publicitária, o envio de um email a convidar para um evento, a localização e facilidade de estacionamento no concessionário, a receção do cliente e a forma como é realizada, a oportunidade de poder experimentar uma viatura e outras.

Entrevistas aos colaboradores para identificação de Momentos de Verdade (MV)

Identificação e divisão de MV por categorias e targets

Seleção dos MV críticos/ prioritários

### **1-Design de Standards e Práticas**

Desenvolvimento de Standards e Práticas de Atendimento

Criação de manuais e guiões para as diferentes áreas funcionais e segmentos-alvo

### **2-Preparação de ferramentas de trabalho**

Preparação de Guiões

Preparação de métodos pedagógicos e estrutura formativa

Preparação das ferramentas de apoio filmadas

Filmagem e edição das peças formativas

### **3-Formação chefias**

Apresentação do programa, Standards e Práticas

Ação de formação das chefias nos temas a abordar para posterior acompanhamento dos mesmos

Apresentação de KPI's e métricas de avaliação

### **4-Formação de colaboradores**

Apresentação do projeto a todos os colaboradores

Ações de formação

Implementação do projeto

### **5-Avaliação e follow up**

Avaliação contínua pelas chefias

Clientes Mistério

Reuniões de avaliação contínua

Pretende-se com a implementação deste projeto uma mais eficaz gestão dos tempos de espera e de operação, introdução de Standards de qualidade, preço transparente, Fix right at first time (reparar bem à primeira vez), explicação das faturas, soluções de conveniência para os clientes na entrega e receção das viaturas para reparação, sistemas de drop and go em que o cliente pode deixar a sua viatura sem perdas de tempo, sendo que anteriormente o call center já identificou as suas necessidades e posteriormente poderemos ligar ao cliente para eventuais dúvidas ou necessidades que surjam no decorrer do processo de reparação e/ou manutenção.

Criação de sistemas de marcação prévia telefónica ou online de operações periódicas de serviço e posterior contacto com os clientes para avaliar a qualidade do serviço prestado.

Esta área de após-venda é responsável por parte importante das reclamações dos clientes, pelo que foram definidos critérios de acompanhamento próximo sempre que comece a emergir uma situação potenciadora de conflito. Nesse momento, todos os clientes são imediatamente contactados e encontrada uma solução à medida. As viaturas de cortesia são neste caso um instrumento que visa evitar a privação de mobilidade do cliente

### **4ª fase Teste**

Para identificar os pontos críticos e capacidade de resposta por parte da Concessão, é colocada a organização em “carga máxima”. Isto significa que são realizadas simulações contínuas de situações comuns em cada ponto de ligação ou função crítica e avaliada a capacidade de resposta e conformidade com os Standards e práticas definidas.

Os pontos de ligação analisados são a zona exterior da concessão, a receção geral e as zonas de atendimento, as áreas de venda e serviço ao cliente, os serviços de apoio, financiamentos, loja, peças e acessórios.

As funções alvo de análise são, Verificadores, Assistentes de salão, Especialistas de produto, Consultores de vendas nas diferentes áreas e segmentos, consultores de serviço e gestão das equipas.

Exemplos de situações a simular:

Cliente de vendas que vem com marcação para um vendedor.

Cliente de vendas que não tem marcação, mas tem vendedor atribuído

Cliente de vendas novo que vem por recomendação de cliente da concessão

Cliente de vendas que visita após longo período de ausência e tem viatura da concorrência

Cliente que adquiriu e tem um problema de ligação com equipamentos telefónicos e internet

Cliente de vendas que reclama não ter recebido a viatura

Cliente que aguarda entrega de documentação da viatura

Cliente que reclama aspetos técnicos da viatura

Cliente que tinha marcação com o seu vendedor, mas chegou adiantado

Cliente que tinha marcação com o seu vendedor, mas chegou atrasado

Cliente que fez uma configuração na Internet e tem dúvidas, mas não quer falar com vendedores

Cliente que está a pensar trocar de viatura e quer falar com alguém que lhe proponha soluções de financiamento

Cliente que quer experimentar uma viatura sem marcação

Cliente insatisfeito que quer falar com a chefia

Cliente que quer marcar uma revisão, mas não conseguiu ser atendido e se deslocou à Concessão

Cliente que vem espontaneamente e sem marcação resolver uma questão técnica de adblue

Cliente que tem uma viatura adquirida na concessão que acendeu luz de emergência

Cliente que tem pressa em entregar a viatura para revisão e marcou com o call center

Cliente que marcou entrega rápida, mas quer falar com o rececionista.

Cliente que exige viatura de cortesia a expensas da concessão

Cliente que vem levantar a sua viatura depois de reparada  
Cliente que reclama a reparação efetuada e exige explicação  
Cliente que quer adquirir uma cadeira de criança homologada  
Cliente que quer adquirir acessórios  
Cliente que quer orçamento para a sua reparação

O objetivo do dia de abertura, do ponto de vista interno, é garantir que todos os aspetos críticos foram considerados e implementadas Práticas de acordo com os Standards definidos anteriormente.

Do ponto de vista externo, apresentar aos clientes uma Concessão orientada para os clientes.

Pretende-se ainda dar segurança à equipa da Concessão e reforçar a coesão interna com a concretização de objetivos comuns.

### **5ª fase Avaliação**

Nesta fase pretende-se, através de clientes Mistério, avaliar o cumprimento contínuo de práticas, identificar desvios e propor soluções corretivas.

Importa introduzir um sistema de melhorias contínuas em que, permanentemente e em paralelo com as avaliações de cliente mistério, se analisam as avaliações Google e as avaliações da Marca com base em estrelas e comentários.

Numa fase inicial, é constituída uma equipa de auditoria que, de forma permanente, avalia a importância de cada medida, identifica falhas e propõe alternativas.

Apresentamos na figura 14 um exemplo de um guião utilizado nas ações de cliente mistério

<b>marcação</b>					
tempo de espera atendimento telefónico	1	2	3	4	5
identificação do atendedor	1	2	3	4	5
simpatia	1	2	3	4	5
disponibilidade	1	2	3	4	5
perguntas ajustadas	1	2	3	4	5
identificação necessidade	1	2	3	4	5
solução proposta	1	2	3	4	5
resposta a objeções	1	2	3	4	5
proposta de alternativa	1	2	3	4	5
orçamento e tempo de intervenção	1	2	3	4	5
cumprimento de regras sanitárias	1	2	3	4	5
satisfação	1	2	3	4	5
<b>intervenção/ receção</b>					
facilidade de localização	1	2	3	4	5
receção inicial	1	2	3	4	5
acolhimento	1	2	3	4	5
perguntas colocadas	1	2	3	4	5
tempo de espera	1	2	3	4	5
estimativa de tempo de reparação	1	2	3	4	5
estimativa custo	1	2	3	4	5
capacidade de resposta	1	2	3	4	5
qualidade percebida da intervenção	1	2	3	4	5
satisfação	1	2	3	4	5
<b>entrega</b>					
acolhimento	1	2	3	4	5
pontualidade	1	2	3	4	5
simpatia	1	2	3	4	5
explicação fatura	1	2	3	4	5
limpeza da viatura	1	2	3	4	5
regras sanitárias	1	2	3	4	5
satisfação	1	2	3	4	5

FIGURA 14. GUIÃO BASE DE CLIENTE MISTÉRIO DE APÓS-VENDA

## 6. Conclusões

Podemos concluir, com base nos projetos realizados ou em curso durante este período de pandemia, que a adoção de processos de mudança foi globalmente bem aceite pelas equipas envolvidas e pelo fato de as equipas de projeto serem constituídas por um grupo representativo de competências e diferentes interesses nas concessões, o resultado foi o somatório das diferentes e múltiplas contribuições.

Importa que, em projetos futuros, se tenha em consideração a experiência acumulada pela equipa de consultoria, mas acima de tudo o fator anteriormente referido em que os colaboradores se sentem parte da solução.

Melhorar os processos numa organização sem que tal se traduza em resultados do ponto de vista do negócio para as empresas em grandes dificuldades não é aceitável e acaba por ser comprometido e, caso estas medidas não sejam acompanhadas de métricas que permitam a sua permanente monitoragem, impossibilita a introdução de correções necessárias.

A situação pandémica vigente e os efeitos que poderá ter no negócio nos curto e médio prazos ainda não nos permite avaliar a bondade destas medidas implementadas. Todavia e apesar de, como referimos anteriormente, só no final de 2021 e início de 2022 podermos ter dados para avaliação de satisfação e retenção/fidelização de clientes, foram conseguidas significativas melhorias no clima social e organizacional das empresas envolvidas, tal como nos referia um administrador de um destes grupos há poucos dias, “o pessoal está bem mais coeso e os clientes mais satisfeitos”, pelo fato de termos conseguido acreditar que era possível fazer melhor aquilo que já fazemos bem e com isso criar fatores diferenciadores apelativos para os clientes.

O fecho das fábricas e das instalações de vendas durante largos períodos obrigou as empresas e repensarem o seu plano de negócios e naturalmente a sua estratégia, o que por si só já representou uma forte mudança relativamente a muitas práticas continuadas no setor que raramente eram postas em causa. Com base na experiência vivida intensamente neste já ano e meio de projeto, permitimo-nos acreditar que, apesar de ser necessário continuar a inovar, estão criadas bases sólidas pela adoção de Práticas e Standards focados no cliente.

## **Orientação**

O meu orientador é o Professor João Pereira

Doutorado no ramo de Gestão, especialidade de Marketing pela Universidade Aberta, mestrado em Gestão e Administração Pública pelo Instituto Superior de Ciências Sociais (Universidade Técnica de Lisboa) e licenciado em Ciência Política. Investigador do CIEO da Universidade do Algarve e docente no ensino superior nas áreas de Gestão, Ciências da Comunicação, Higiene e Segurança no Trabalho. Detém uma vasta experiência profissional em vários setores de atividade (farmacêutico, eletrónica de consumo, serviços e consultoria em TI), exercendo há mais de 20 anos várias funções de direção e coordenação nas áreas da gestão, marketing, vendas e consultadoria.

## **Bibliografia**

Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. (2011). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais* (3ª ed.). Lisboa: Editora Gradiva.

Baranãõ, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.

Cristiansen, M. (2018). *Learn how to put the customer first* (1ª ed.). Denmark: Editora Mogens

Cristiansen, Rungsted. (1993). *Creating Customer Loyalty*. Manchester Open Learning

Kim, W, Mauborgne, R (2010). *Estratégia Oceano Azul* (2ª ed.). Lisboa: Actual Editora.

Mações, M. (2017). *Vantagem Competitiva e Criação de Valor*. Coimbra: Actual Editora

Marques, A. (2014). *Marketing Relacional* (2ª ed.). Lisboa: Edições. Silabo.

Mata, J. (2016). *Economia da Empresa*, Lisboa: Edição Fundação Calouste Gulbenkian

Michelli, J. (2016) *Driven to Delight Delivering world class customer experience. The Mercedes Benz Way*. New York: Mc Graw Hill, Education.

Neves, J. *Introdução à Economia* (10ª ed.). Lisboa: Editora Verbo.

Peters, T. (2008) *Reinventar o Futuro*. Lisboa: Civilização Editora.

Samuelson, P. & Nordhaus, W. (2010). *Economia* (19ª ed.). Porto Alegre: Edições MacGraw Hill.

Saunders et al. (2016). *Research Methods for Business Students* (7<sup>th</sup> ed.). London: Pearson.

Santos, L. (2014). *Economia@Negócios*, Escolar Editora, 2ª edição

Vilares, M.; & Coelho, P. (2011) *Satisfação e Lealdade do Cliente*, Lisboa: Escolar Editora. 2ª edição

Volker, J. (2014) *The Digital Dealership*. London: Edição Amazon UK.

Harvard Business Review. The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention publicação consultada a 1 de outubro de 2018  
[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1520-6793\(199712\)14:8%3C737::AID-MAR2%3E3.0.CO;2-F](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1520-6793(199712)14:8%3C737::AID-MAR2%3E3.0.CO;2-F)

Harvard Business Review, volume 98 de fevereiro de 2020, “Are You Undervaluing Your Customers? Recuperada de <https://hbr.org/2020/01/are-youundervaluing-your-customers>

Sousa, A. (2009). Um estudo sobre SATISFAÇÃO, LEALDADE, FIDELIZAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES. Recuperado de [http://files.blogdocallcenter.com/200001703-eacbeebc58/Estudo\\_T8\\_0183\\_0579\\_excelenciaemgestao.org.pdf](http://files.blogdocallcenter.com/200001703-eacbeebc58/Estudo_T8_0183_0579_excelenciaemgestao.org.pdf). Consultado a 30.10.2018

ACAP. (2019). *Mercado automóvel em Portugal*. Recuperado de <https://acap.pt/pt/noticia/463/mercado-automovel-em-portugal-queda-de-363-nos-primeiros-cinco-meses-de-2021-relativamente-ao-me> ()  
<https://www.acap.pt/pt/noticia/223/em-2019-a-producao-automovel-voltou-a-bater-um-novo-record-com-346-mil-unidades-produzidas>, consultada a 21/junho 2021

ACAP. (2020). *Vendas automóveis em Portugal final de 2020*. Recuperado de <https://www.acap.pt/pt/noticia/390/mercado-automovel-fecha-ano-de-2020-com-queda-de-339-por-%20%20cento>.

ACAP, Vendas automóveis em Portugal final de 2019. Recuperado a 21/junho 2021  
<https://www.acap.pt/index.php?route=base/pt/noticia/213/mercado-automovel-em-portugal-mercado-encerra-o-ano-em-queda>

Publicação da Comissão Europeia sobre as conclusões da avaliação do grupo de trabalho no  
“Motor Vehicle Block Exemption regulation, recuperado a 27 junho 2021  
[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_21\\_2673](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_2673)

