



Mestrado em Gestão / MBA - 6ª edição

Ministério da Educação e Ciência
2012-2014

Dissertação de Mestrado

Pós-venda e CRM: A importância para o cliente como estratégia de diferenciação

Mestrando: Carlos Alberto da Costa Santos, Aluno nº 1200893

Orientador: Professor Doutor Pedro Teixeira Isaías

Universidade Aberta
Lisboa, 2014

Resumo

A longevidade na relação com os clientes, assume cada vez mais uma maior importância na sustentabilidade das empresas, a sua continuidade no mercado depende destes, desta forma a aposta estratégica em fatores de diferenciação na conquista de vantagem competitiva são cada vez mais comuns, todos os pormenores assumem relevante importância, no entanto alguns têm sido menos explorados, como o serviço pós-venda e o CRM, que deveriam ser a base estratégica de diferenciação no acompanhamento e fidelização dos clientes. Estes serviços não existem em todas as empresas, e nas que existem, gerem questões relacionadas com reclamações e sugestões de melhoria de qualidade do serviço.

Este trabalho pretende demonstrar, que o serviço pós-venda e o acompanhamento CRM, deveria ser usado pelas empresas como um meio para medir a satisfação dos seus clientes, recolher opiniões, partilhar experiências, fidelizar e atrair novos clientes.

Na revisão de literatura, foram descritas e abordadas as teorias e os conceitos que melhor se aplicavam ao contexto da investigação em estudo.

Da amostra fazem parte 269 inquiridos, de ambos os sexos com idades compreendidas entre os 20 e os 69 anos. Utilizou-se o método da análise fatorial em componentes principais com rotação *varimax*, e assumiu-se com base na análise do valor do teste de *Keiser-Meyer-Olkin* ($KMO=0,902$), que a dimensão da amostra é adequada para a realização da análise fatorial exploratória.

Os resultados obtidos, demonstram que os oito primeiros fatores explicam cerca de 62,05% da variância, em que a variância total explicada do primeiro fator, designado por “Satisfação do Cliente” foi de 23,50%.

Devemos ter principalmente em conta que 40,1% dos inquiridos referiu que gostava de ser sempre contactado a questionar sobre a qualidade e o profissionalismo do serviço prestado após efetuar uma reparação (apenas 13% referiu nunca gostava de ser contactado), no entanto, concluímos que apenas 16% dos inquiridos que responderam que gostavam de ser sempre contactados o são.

Palavras-chave: Pós-venda, CRM, Estratégia de Diferenciação, Fidelização.

Abstract

Longevity in the relationship with customers , is becoming increasingly more important in sustainable enterprises , its continuity in the market depends on these , so the strategic focus in differentiating factors in competitive advantage achievement are increasingly common , all details assume great importance , however some have been less explored , such as after-sales service and CRM , which should be the strategic basis for differentiation in monitoring and customer loyalty. These services do not exist in all companies , and in that there are , manage issues related complaints and suggestions for improvement of quality of service.

This work aims to demonstrate that the after-sales service and the CRM monitoring should be used by companies as a means to measure customer satisfaction , gather opinions , share experiences , loyalty and attract new customers.

In the literature review , have been described and discussed the theories and concepts that best applied to the investigation of the context under study.

The sample part 269 respondents of both sexes aged between 20 and 69 years. We used the method of factor analysis in principal components with varimax rotation, and it was assumed based on the analysis of the test value Keiser -Meyer- Olkin ($KMO = 0.902$) , the sample size was adequate to carry out the exploratory factor analysis .

The results show that the first eight factors explain about 62.05% of the variance in the total explained variance of the first factor , referred to as " Customer Satisfaction" was 23.50% .

We should note in particular that 40.1% of the respondents indicated liked always be contacted to ask about the quality and professionalism of service after you repair (only 13 % reported never liked to be contacted) , however , we conclude only 16 % of respondents who liked to be contacted always are.

Key-words: Post-sale, CRM, Differentiation Strategy, Loyalty

Agradecimentos

O início da presente investigação, coincidiu com o facto de ter ficado desempregado, foram momentos difíceis e complicados mas também de grande introspeção que deram ainda mais força e alento na construção desta pesquisa. Um obrigado incondicional a todos os que me apoiaram e viveram comigo esta fase da vida.

Aos Meus Pais, um eterno obrigado por acreditarem sempre em mim, naquilo que faço e por todos os ensinamentos de vida, desejo que esta etapa, agora terminada, possa, de alguma forma, retribuir e compensar todo o carinho, apoio e dedicação incondicional que me têm dado ao longo da vida. A eles, dedico todo este trabalho.

À minha Esposa, por todo o apoio e paciência nos momentos de maior cansaço e ausência, que todos os momentos que não passamos juntos, possam de alguma forma ser agora compensados

Aos meus Sogros por todo o apoio, força e carinho que me deram ao longo de toda a presente investigação, sempre preocupados e com uma palavra de força e carinho nos momentos mais complicados

À “Minha Tia Nor” por todo o apoio e preocupação, a toda a minha Família, em especial aos que viveram este período mais de perto e me apoiaram com carinho e amizade, um muito obrigado, um obrigado especial por simplesmente quererem saber...

Aos Meus Amigos, em particular a todos os que divulgaram incansavelmente e responderam prontamente ao questionário da presente investigação, sem Eles nunca teria sido possível obter um número tão elevado de respostas.

Ao Professor Doutor Pedro Teixeira Isaías, o meu sincero agradecimento pela orientação na presente investigação, obrigado pelo seu profissionalismo e pela total disponibilidade que sempre revelou para comigo, o seu apoio foi determinante.

Conteúdo

RESUMO	II
ABSTRACT	III
AGRADECIMENTOS	IV
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES	VIII
ÍNDICE DE QUADROS	IX
LISTA DE ACRÓNIMOS E SIGLAS UTILIZADOS	XII
GLOSSÁRIO	XIII
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
1.1. ESTRUTURA DO PROJETO.....	1
1.2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	3
1.3. OBJETIVOS GERAIS DO ESTUDO	4
1.4. IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	5
CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA	7
2.1. O CLIENTE	8
2.1.1 TIPOS DE CLIENTES E SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	8
2.1.2. FOCO NO CLIENTE	11
2.1.3. IMPORTÂNCIA DO CLIENTE NA SUSTENTABILIDADE DA EMPRESA	13
2.1.4. A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA DIMENSÃO DE CLIENTES DO BALANCED SCORECARD	15
2.2. ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA	17
2.3. RECLAMAÇÃO.....	21
2.4. QUALIDADE E TQM/GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL	22
2.4.1. QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	26
2.4.2. A MEDIÇÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	29
2.4.3. RELAÇÃO ENTRE A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E FIDELIZAÇÃO	33
2.5. SERVIÇO PÓS-VENDA	36
2.5.1. SERVIÇO PÓS-VENDA NO SECTOR DA REPARAÇÃO AUTOMÓVEL	40
2.5.2. SERVIÇO PÓS-VENDA, ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA NO SECTOR AUTOMÓVEL.....	42
2.6. CONCEITO DE EVOLUÇÃO DIGITAL	45
2.6.1 EVOLUÇÃO DIGITAL (WEB 1.0, WEB 2.0 E WEB 3.0)	46
2.6.2. EMPRESA DIGITAL E MARKETING DIGITAL.....	48
2.7. CONCEITO CRM	49
2.7.1 CONCEITO DE MARKETING RELACIONAL.....	51
2.7.2. CRM COMO VANTAGEM COMPETITIVA NO SECTOR DA REPARAÇÃO AUTOMÓVEL.....	54
2.8. ESTUDOS APLICADOS ÀS OPERAÇÕES DE PÓS-VENDA NO SECTOR	55
CAPÍTULO III - CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DA REPARAÇÃO AUTOMÓVEL	61
3.1. PERSPETIVA HISTÓRICA	61
3.2. MERCADO EUROPEU	63
3.3. MERCADO NACIONAL	65
3.4. ESTRUTURA DO MERCADO PORTUGUÊS	67
3.5. PRINCIPAIS <i>PLAYERS</i> DE MERCADO	73

3.6. REGULAMENTO (UE) Nº 461/2010 DA COMISSÃO, DE 27 DE MAIO	75
3.7. PERSPETIVAS FUTURAS DO MERCADO	77
3.8 PESO DO SECTOR	79
3.9 SERVIÇOS, PROCESSOS E PROCEDIMENTOS DA FIDELIZAÇÃO, NO SERVIÇO PÓS-VENDA	80
CAPÍTULO IV – A INVESTIGAÇÃO.....	84
4.1 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	84
4.2 FUNDAMENTAÇÃO PARA AS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	84
4.3 OS PRINCIPAIS ARGUMENTOS QUE SUSTENTAM A IMPORTÂNCIA E A ORIGINALIDADE DA INVESTIGAÇÃO.....	84
4.4 O OBJETIVO DA INVESTIGAÇÃO	85
4.5 AS IMPLICAÇÕES PRÁTICAS DA INVESTIGAÇÃO	86
4.6 OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONCEITOS.....	88
4.7 ‘DESENHO’ DA INVESTIGAÇÃO	89
4.8 FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES DE TRABALHO	90
4.9 PROCEDIMENTOS E METODOLOGIAS ESCOLHIDAS.....	91
4.10 AMOSTRA.....	93
4.11 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS	94
4.12 RESULTADOS ESPERADOS	94
CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	96
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	96
5.2 CARACTERIZAÇÃO DESCRITIVA DAS RESPOSTAS DOS INQUIRIDOS.....	99
5.2.1 CARACTERIZAÇÃO DESCRITIVA DOS ELEMENTOS TANGÍVEIS.....	99
5.2.2 CARACTERIZAÇÃO DESCRITIVA DA CAPACIDADE DE RESPOSTA.....	101
5.2.3 CARACTERIZAÇÃO DESCRITIVA DO FOCO NO CLIENTE	104
5.2.4 CARACTERIZAÇÃO DESCRITIVA DA QUALIDADE	107
5.2.5 CARACTERIZAÇÃO DESCRITIVA DO PÓS-VENDA	111
5.2.6 CARACTERIZAÇÃO DESCRITIVA DO CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT).....	119
5.2.7 CARACTERIZAÇÃO DESCRITIVA DO SEGUIMENTO FEITO AO CLIENTE	124
5.2.8 CARACTERIZAÇÃO DESCRITIVA DA CONFIANÇA	132
5.2.9 CARACTERIZAÇÃO DESCRITIVA DA SUGESTÃO E ACONSELHAMENTO A OUTROS CONSUMIDORES POR PARTE DOS CLIENTES SATISFEITOS	133
5.3 ANÁLISE ESTATÍSTICA.....	135
5.3.1 TESTE DE BARTLETT E KMO.....	135
5.3.2 MATRIZ DE CORRELAÇÃO	136
5.3.3 TABELA DE TABELA DE COMUNALIDADES	138
5.3.4 VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA	141
5.3.5 MATRIZ DE COMPONENTES	143
5.4 TESTE DAS HIPÓTESES EM ESTUDO.....	147
5.4.1 HIPÓTESE SE...ENTÃO - SE O CONSUMIDOR SE SENTIR MOTIVADO PELO ACOMPANHAMENTO APÓS A COMPRA ENTÃO IRÁ ADOPTAR O COMPORTAMENTO DE VOLTAR A COMPRAR.....	147
5.4.2 HIPÓTESE NÃO DIRECIONAL - HÁ UMA RELAÇÃO ENTRE A EFICÁCIA DO ACOMPANHAMENTO E A CAPACIDADE ORGANIZACIONAL DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO ACOMPANHAMENTO DOS CLIENTES.....	149
5.4.3 HIPÓTESE DIRECIONAL - QUANTO MAIOR FOR A RELEVÂNCIA DO ACOMPANHAMENTO PARA O CLIENTE, MAIOR SERÁ A SUA MOTIVAÇÃO PARA VOLTAR A COMPRAR.....	151

5.4.4 HIPÓTESE NÃO DIRECIONAL - HÁ UMA RELAÇÃO ENTRE O INTERVALO DE TEMPO DO ACOMPANHAMENTO E A RELEVÂNCIA QUE ESTE TÊM PARA OS CONSUMIDORES	152
5.4.5 HIPÓTESE NULA - O ACOMPANHAMENTO MOTIVA OS CLIENTES TANTO, QUANTO A GESTÃO EFICIENTE DAS RECLAMAÇÕES	154
5.4.6 HIPÓTESE ALTERNATIVA - A GESTÃO EFICIENTE DAS RECLAMAÇÕES MOTIVA MAIS OS CLIENTES A REALIZAR NOVA COMPRA DO QUE O ACOMPANHAMENTO	156
CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO	158
6.1 CONCLUSÕES FINAIS.....	158
6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	164
6.3 SUGESTÕES DE FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO	164
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u>	173
ANEXOS	166

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 – Foco no cliente.....	8
Ilustração 2 – Os motores do relacionamento com o Cliente.....	13
Ilustração 3 – Perspetivas do Balanced Scorecard.....	18
Ilustração 4 – Matriz de clientes, de acordo com os respetivos níveis de fidelização e Satisfação.....	19
Ilustração 5 – Influência de cliente satisfeito/insatisfeito.....	23
Ilustração 6 – Melhoria contínua de um sistema de Gestão de Qualidade.....	25
Ilustração 7 – The expectation-disconfirmation model.....	29
Ilustração 8 – Elementos do questionário SERVQUAL.....	31
Ilustração 9 – The Web evolution.....	48
Ilustração 10 – Steps and stages the CRM process.....	52
Ilustração 11 – Marketing de relacionamento. [Fonte: Site valeriatonietto.com (2013)].....	54
Ilustração 12 – ‘Desenho’ da investigação.....	91
Ilustração 13 – Gráfico de Distribuição por sexo dos inquiridos	97
Ilustração 14 – Gráfico de Distribuição por zona geográfica dos inquiridos	99
Ilustração 15 – Gráfico de Distribuição da questão 32	135
Ilustração 16 – Gráfico de Distribuição da questão 33	136
Ilustração 17 – Gráfico de Distribuição da questão 34	137
Ilustração 18 – Gráfico de Distribuição da questão 35.....	138
Ilustração 19 – Gráfico de Distribuição da questão 36.....	138
Ilustração 20 – Gráfico de Distribuição da questão 37	140
Ilustração 21 – Gráfico de Distribuição da questão 38	141
Ilustração 22 – Gráfico Scree Plot	143

Índice de Quadros

Quadro 1 – Número de empresas do sector, da manutenção e reparação de veículos automóveis em Portugal. (Fonte: Banco de Portugal).....	68
Quadro 2 – Variação do número de empresas do sector da manutenção e reparação de veículos automóveis, que entraram e saíram do sector em Portugal. (Fonte: Banco de Portugal).....	68
Quadro 3 – Distribuição por distrito, das sedes das empresas do sector da manutenção e reparação de veículos automóveis, em Portugal. (Fonte: Banco de Portugal).....	69
Quadro 4 – Natureza Jurídica das empresas do sector da manutenção e reparação de veículos automóveis, em Portugal. (Fonte: Banco de Portugal).....	69
Quadro 5 – Distribuição por distrito, da localização dos estabelecimentos das empresas do sector da manutenção e reparação de veículos automóveis, em Portugal. (Fonte: Banco de Portugal).....	70
Quadro 6 – Distribuição por maturidade, das empresas do sector da manutenção e reparação de veículos automóveis, em Portugal. (Fonte: Banco de Portugal).....	70
Quadro 7 – Distribuição por distrito e faturação média, das empresas do sector da manutenção e reparação de veículos automóveis, em Portugal. (Fonte: Banco de Portugal).....	71
Quadro 8 – Distribuição por distrito da variação de faturação média, das empresas do sector da manutenção e reparação de veículos automóveis, em Portugal. (Foco na comparação 2010/2013). (Fonte: Banco de Portugal).....	72
Quadro 9 – Balanço médio, das empresas do sector da manutenção e reparação de veículos automóveis, em Portugal. (Fonte: Banco de Portugal).....	72
Quadro 10 – Variação média das rubricas do balanço, das empresas do sector da manutenção e reparação de veículos automóveis, em Portugal. (Foco na comparação 2010/2013). (Fonte: Banco de Portugal).....	73
Quadro 11 – Tabela Distribuição por sexo dos inquiridos	96
Quadro 12 – Quadro de caracterização estatística das idades dos inquiridos	97
Quadro 13 – Distribuição por escalões etários dos inquiridos	97
Quadro 14 – Quadro de distribuição geográfica dos inquiridos	98
Quadro 15 – Quadro de distribuição questão 4	99
Quadro 16 – Quadro de distribuição questão 5	100

Quadro 17 – Quadro de distribuição questão 6	101
Quadro 18 – Quadro de distribuição questão 7	101
Quadro 19 – Quadro de distribuição questão 8.....	102
Quadro 20 – Quadro de distribuição questão 9.....	103
Quadro 21 – Quadro de distribuição questão 10.....	104
Quadro 22 – Quadro de distribuição questão 11.....	104
Quadro 23 – Quadro de distribuição questão 12.....	105
Quadro 24 – Quadro de distribuição questão 13.....	106
Quadro 25 – Quadro de distribuição questão 14.....	106
Quadro 26 – Quadro de distribuição questão 14, assumindo que foi respondido “sim” à questão 4.....	107
Quadro 27 – Quadro de distribuição questão 15	108
Quadro 28 – Quadro de distribuição questão 16.....	109
Quadro 29 – Quadro de distribuição questão 18.....	110
Quadro 30 – Quadro de distribuição questão 17.....	111
Quadro 31 – Quadro de distribuição questão 19.....	112
Quadro 32 – Quadro de distribuição questão 20.....	112
Quadro 33 – Quadro de distribuição questão 20, assumindo que foi respondido “sempre” à questão 19.....	113
Quadro 34 – Quadro de distribuição questão 20, assumindo que foi respondido “sempre” à questão 19 e “não” ou “sim” à questão 4.	114
Quadro 35 – Quadro de distribuição questão 21.....	115
Quadro 36 – Quadro de distribuição questão 22.....	116
Quadro 37 – Quadro de distribuição questão 23.....	116
Quadro 38 – Quadro de distribuição questão 24.....	117
Quadro 39 – Quadro de distribuição questão 25.....	118
Quadro 40 – Quadro de distribuição questão 26.....	119
Quadro 41 – Quadro de distribuição questão 27.....	120
Quadro 42 – Quadro de distribuição questão 27.....	121
Quadro 43 – Quadro de distribuição questão 27.....	122
Quadro 44 – Quadro de distribuição questão 29.....	122
Quadro 45 – Quadro de distribuição questão 30.....	123

Quadro 46 – Quadro de distribuição questão 31	124
Quadro 48 – Quadro de distribuição questão 40	133
Quadro 49 – Quadro de distribuição questão 41	134
Quadro 50 – Quadro de distribuição questão 42	134
Quadro 51 – Quadro de distribuição questão 43	135
Quadro 52 – Quadro de Teste de KMO e Bartlett	136
Quadro 53 – Matriz (Parcial) de correlação	138
Quadro 54 – Tabela de tabela de comunalidades	140
Quadro 55 – Variância Total Explicada	142
Quadro 56 – Matriz de componente rotativa	144
Quadro 57 – Quadro Fator 1	144
Quadro 58 – Quadro Fator 2	145
Quadro 59 – Quadro Fator 3	145
Quadro 60 – Quadro Fator 4	145
Quadro 61 – Quadro Fator 5	145
Quadro 62 – Quadro Fator 6	145
Quadro 63 – Quadro Fator 7	145
Quadro 64 – Quadro Fator 8	145
Quadro 65 – Quadro de correlação da Hipótese [Se...Então]	149
Quadro 66 – Quadro de correlação da Hipótese [Hipótese Não direcional]	150
Quadro 67 – Quadro de correlação da Hipótese [Hipótese Direcional]	151
Quadro 68 – Quadro de correlação da Hipótese [Hipótese Não Direcional]	152
Quadro 69 – Quadro de correlação da Hipótese [Hipótese Nula]	154
Quadro 57 – Quadro de correlação da Hipótese [Hipótese Alternativa]	156

Lista de acrónimos e siglas utilizados

A.C – Antes de Cristo.
ACAP - Associação Automóvel de Portugal
ACP - Automóvel Clube de Portugal
ANECRA - Associação Nacional de Empresas do Comércio e Reparação Automóvel
Bdp - Banco de Portugal
BSC - Balanced ScoreCard
BER - Block Exemption Regulations
CAE - Classificação das Atividades Económicas
CRM - Customer Relationship Management
EIS - Executive Information System
E.U - European Union
FIGIEFA - Fédération Internationale des Grossistes Importateurs et Exportateurs en Fournitures Automobiles
FMI - Fundo Monetário Internacional
Fournitures Automobiles
INE - Instituto Nacional de Estatística
ISO - International Standard Organization
ISP - Instituto de Seguros de Portugal
IPQ - Instituto Português da Qualidade
JIS - Japanese Industrial Standard
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PAEF - Programa de Assistência Económica e Financeira
PIB - Produto Interno Bruto
PMEs - Pequenas e Médias Empresas
PMS - Performance Measurement Systems
SGQ - Sistemas de Gestão da Qualidade
SMS - Short Message Service
SPQ - Sistema Português da Qualidade
TQM - Total Quality Management
UE - União Europeia
WEB - World Wide Web

Glossário

Associação Nacional de Empresas do Comércio e Reparação Automóvel (ANECRA) – Associação constituída por aproximadamente 3500 empresas singulares e coletivas do sector privado no território nacional, ligadas à atividade de reparação de veículos automóveis ou afins.

Automóvel Club de Portugal - Instituição de Utilidade Pública, fundada em 1903, acompanha de perto a evolução da situação política e social do País, na defesa do automóvel e do automobilista.

Base de dados - consiste no armazenamento de informação, relacionada com um determinado assunto ou finalidade, armazenada em computador sob forma de ficheiros.

CAE - A Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE) é um sistema de classificação e agrupamento das atividades económicas (produção, emprego, energia, investimento, etc.) em unidades estatísticas de bens e serviços, a cada atividade económica e empresarial é atribuído um código de classificação específico, cada empresa, dependendo do seu objeto ou ramo de atividade, estará abrangida por um ou mais destes códigos.

Centralina - Dispositivo eletrónico utilizado no controlo de uma grande variedade de dispositivos mecânicos e elétricos/eletrónicos de um automóvel.

Check-up automóvel – Verificação geral, do estado de conservação e funcionamento do automóvel.

Correia de distribuição do motor - Tem por finalidade sincronizar o movimento dos pistões, válvulas e em muitos casos a bomba de água.

CRM - Termo inglês que traduzido à letra representa, gestão de relacionamento com o Cliente através de uma automatização de funções de contacto com o cliente,

corresponde a uma mudança de atitude corporativa, que ajuda as empresas a criar e manter um bom relacionamento com seus clientes.

Estratégia - Forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados, têm por função definir ou redefinir estratégias e implantá-las nas organizações.

Fidelização - Ato de tornar clientes, em pessoas fiéis ao seu produto, marca ou serviço, significa para a empresa que aquele indivíduo é um cliente fiel ao seu produto, que está satisfeito com a qualidade do serviço e o preço está acessível.

Follow up - Termo inglês, significa dar continuidade a um relacionamento comercial, quando o vendedor liga para o cliente, após a venda a saber se ele está satisfeito.

Fundo Monetário Internacional (FMI) – Organização Internacional que têm como principal objetivo, a ajuda na reconstrução do sistema monetário internacional.

Hidráulica automóvel - Sistema cujo principal objetivo, consiste na redução do esforço na manobra de um automóvel, com auxílio a uma força externa.

GIPA- Entidade que elabora estudos relacionados com o mercado do pós-venda automóvel.

Instituto de Seguros de Portugal (ISP) - Autoridade nacional responsável pela regulação e supervisão, quer prudencial, quer comportamental, da atividade seguradora, resseguradora, dos fundos de pensões e respetivas entidades gestoras e da mediação de seguros.

Instituto Português da Qualidade (IPQ) – Têm como principais funções a coordenação do sistema português da qualidade, a promoção e a coordenação de atividades que visem contribuir para demonstrar a credibilidade da ação dos agentes económicos e o desenvolvimento das atividades às suas funções de Instituição Nacional de Metrologia e de Organismo Nacional de Normalização.

International Standard Organization (ISO) – Organização mundial não-governamental de Organismos Nacionais de Normalização (ONN) com cerca de 130 países, criada em 1947 têm como principal objetivo, promover o desenvolvimento da normalização e das atividades relacionadas com a intensificação das trocas de comércio internacional de bens e serviços e ao desenvolvimento da cooperação nas esferas da atividade intelectual, científica, tecnológica e económica, o seu trabalho resulta em acordos internacionais que são publicados como Normas Internacionais.

Logística '*just in time*'- O produto ou matéria-prima, apenas chega ao local de utilização no momento exato em é necessário, os produtos são fabricados ou entregues apenas no momento em que são vendidos ou montados.

Marketing agressivo - Conjunto de técnicas utilizadas fortemente e de forma itens pelas empresas para vender um determinado produto ao consumidor, recorrendo a todos os seus argumentos possíveis para a compra do produto.

Mecânica automóvel - Representa a manutenção e reparação automóvel.

Motores de explosão - Máquina térmica, que transforma a energia proveniente de uma reação química em energia mecânica.

Orçamento de marketing - Documento que detalha todas as ações necessárias para atingir um ou mais objetivos de marketing, tendo em consideração os custos da realização das respetivas ações.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) - Organização internacional que promove os princípios da democracia representativa e da economia de mercado livre, têm como grande objetivo, solucionar problemas comuns e coordenar políticas domésticas e internacionais.

Preço - Valor monetário expresso numericamente associado a uma mercadoria, serviço ou património.

Pistão - Peça cilíndrica normalmente feita de alumínio ou liga de alumínio, que se move longitudinalmente no interior do cilindro dos motores de explosão.

Redes Sociais - Estrutura social composta por pessoas ou organizações, conectadas por um ou vários tipos de relações, que partilham valores e objetivos comuns.

Segmento de mercado - Divisão de um mercado em pequenos grupos, processo que deriva do reconhecimento de que o mercado total representa o conjunto de grupos com características distintas, que são chamados segmentos.

Sistema Português da Qualidade (SPQ) - Organismo nacional responsável pelas atividades de normalização, certificação e metrologia, bem como pela unidade de doutrina e ação do Sistema Nacional de Gestão da Qualidade.

Sustentabilidade - Segundo a Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável (ENDS) a Sustentabilidade pressupõe a Harmonia entre a Economia, a Sociedade e a Natureza, respeitando a biodiversidade e os recursos naturais, de solidariedade entre gerações e de co-responsabilização e solidariedade entre países.

TRW *Aftermarket* - Fornecedor líder de peças de substituição com a qualidade do equipamento original, presta igualmente serviços de apoio técnico e de diagnóstico a muitos dos fabricantes de automóveis e ao mercado independente de pós-venda em todo o mundo.

Veículos Híbridos Elétricos - Combinam os benefícios dos veículos com motor de combustão interna e os benefícios dos motores elétricos, veículos versáteis adaptam-se ao tipo de consumo, com uma diminuição do consumo de combustível ou o aumento de potência, podendo estes veículos ser de emissão-zero na cidade e, em estrada, utilizar uma combinação motor térmico/elétrico e/ou motor térmico.

WEB - *World Wide Web* (termo da língua inglesa que, em português, se traduz literalmente por "teia mundial"), também conhecida como Web e WWW

Capítulo I – Introdução

As empresas têm cada vez mais tendência a elaborar orçamentos de Marketing focados na conquista de vendas e novos clientes, são orçamentados grandes valores para campanhas de marketing e publicidade muitas vezes “agressivas”, no entanto na maioria das empresas após o momento da compra a relação termina, não existe um seguimento ao cliente, desaproveitando por completo a riqueza da informação contida nas bases de dados, a aposta nesse seguimento é benéfica não só para o cliente como também para as empresas que desta forma conseguiriam recolher impressões juntos dos seus clientes, como sugestões de melhoria e relato de experiências que ajudariam a compreender o porque de alguns clientes não realizarem compras algum tempo.

O serviço pós-venda é outra importante forma de mostrar ao cliente que para a empresa a sua satisfação é prioritária, funciona como importante ponto de apoio após a compra e é fundamental na compreensão das falhas da empresa, a este tipo de serviço recorrem clientes insatisfeitos ou com problemas decorrentes da aquisição, problemas que levam na maioria das vezes ao final do relacionamento.

Desta forma ao invés de apostarem em políticas de marketing “agressivo” nomeadamente, envio de mensagens e *e-mails* com *follow up*, de forma descoordenada informando a existência de promoções e novos produtos, que os clientes insatisfeitos optam por ignorar, o seguimento CRM (*Customer Relationship Management*) e o serviço pós-venda, são importantes fatores a considerar na definição de uma estratégia de diferenciação, estes, demonstram apoio e seguimento ao cliente, permitem à empresa demonstra que estes são importantes depois da compra, que a satisfação das suas necessidades e confirmação das suas expectativas, são importantes.

1.1. Estrutura do Projeto

A presente investigação é constituída por seis capítulos,

No primeiro capítulo é feita uma descrição global da dissertação, descrevendo o tema da pesquisa, os conceitos fundamentais, a relevância do estudo a questão e os objetivos de investigação, é feita igualmente referência à metodologia de investigação, a respetiva abordagem metodológica, explicação e contextualização do estudo, definição do objetivo pretendido e breve explicação da importância das estratégias de retenção de clientes assim como da construção de um relacionamento sólido e sustentável (pós-

venda), contrariamente ao que muitas empresas fazem direcionando os seus esforços apenas para a pré-venda na conquista de novos clientes.

O segundo capítulo engloba a revisão da literatura, com uma apresentação conceptual do tema, segundo Kotler, o custo de atrair um novo cliente é cinco vezes maior que manter um cliente atual satisfeito, daí a importância da empresa desenvolver estratégias de seguimento CRM e apoiar só seus clientes com eficientes estruturas de pós-vendas, trabalhando política de compromisso, respeito e profissionalismo, para com os seus clientes neste capítulo para que sejam compreendidos os conceitos que estão a ser posto à prova, serão explicados os mais relevantes para os estudo como qualidade dos produtos, qualidade da prestação de serviços, serviço pós-venda, marketing relacional, fidelização, reclamação, estratégias de vendas, estratégias de fidelização.

No terceiro capítulo será feita uma abordagem ao mercado em estudo, o da reparação automóvel, será feita uma breve apresentação sobre o mesmo, uma breve referência histórica introdutória, apresentada a sua estrutura, os principais serviços e produtos comercializados, o funcionamento do serviço de pós-venda, os serviços disponíveis no pós-venda e os seus processos e procedimentos assim como mecanismos de fidelização adotados pela empresa.

No quarto capítulo descreve-se a metodologia de investigação utilizada, será detalhado o objetivo do estudo, a sua contextualização e a definição do objetivo principal, explicar como o relacionamento com o cliente é eficaz para que a empresa adquira vantagem competitiva e se destaque face à concorrência, mantendo o cliente satisfeito através da confiança, credibilidade e da sensação de segurança transmitida pela organização, construindo relacionamentos duradouros que contribuam para o aumento do desempenho para resultados sustentáveis.

Este capítulo descreve pormenorizadamente todo o trabalho de investigação a efetuar, definição da população e seleção da sua respetiva amostra representativa com um grau de confiança aceitável, descrição das respetivas técnicas de recolha de dados de forma a não condicionar o comportamento dos consumidores nem as respostas destes ao inquérito, assegurar que os dados são fiáveis e não desfasados da realidade o que posteriormente levará a emitir conclusões desviadas da realidade.

Estabelecida a técnica para recolha de dados, é necessário tratar, agrupar e testar os mesmos, o objetivo é validar as hipóteses de investigação formuladas, uma vez que será com base nos dados adquiridos que vamos concluir algo, daí a importância que estes sejam fiáveis e representativos.

No quinto capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos no decorrer da investigação.

No sexto capítulo, será emitida uma conclusão, sobre as hipóteses em estudo, assim como os contributos, eventuais limitações e sugestões para futuros.

1.2. Contextualização do estudo

Segundo o Instituto de Seguros de Portugal (ISP) tendo por base dados de 2012, do total de 6,66 milhões de veículo segurados em 2012, 80% têm mais de cinco anos, sendo que desses cerca de 27% têm entre cinco a 10 anos e 55% mais de 10 anos, estamos assim assistir a um acentuado envelhecimento do parque automóvel português, muito impulsionada pela crise financeira que originou a quebras “brutais” no numero de carros novos vendidos, segundo o Automóvel Clube de Portugal (ACP) desde 2009 o mercado já caiu 35,7%, desta forma em contra ciclo o potencial de crescimento deste mercado é muito grande, com o envelhecer dos carros as idas à oficina são mais constantes ao invés de realizar somente a revisão anual, importa no entanto ter em consideração que a longo prazo a crise terá um fim, nessa altura as vendas de carros novos terão tendência a recuperar das percas e o mercado de reparação automóvel novamente em contra ciclo terá tendência a cair, principalmente por dois fatores, o primeiro diz respeito ao facto dos carros novos nos primeiros anos necessitarem apenas da revisão anual, o segundo facto vai de encontro a este estudo, uma vez que a falta de acompanhamento e proximidade com o cliente origina muitas vezes na falta de confiança para com as reparadoras, os consumidores optam apenas por estas pelo estigma que nos concessionários da marca é mais caro, ora nos carros novos os concessionários serão quase de certeza sempre a primeira opção nos dois primeiros anos da garantia, ainda que todas as redes de oficinas de reparação em Portugal possam já realizar as revisões e reparações durante esse tempo sem que o cliente perca a garantia do fabricante, nem todos os clientes têm conhecimento desse facto e os que têm não confiam, muito por culpa da ausência de seguimento.

As reparadoras devem ter portanto em consideração que é o cliente quem manda, que decide se volta ou não a comprar, é importante ouvir, dar-lhe a atenção merecida, perceber o porque da sua insatisfação, ouvir as suas sugestões, o cliente não pode ser a pessoa mais importante apenas nas campanhas de marketing para conquistar vendas, este também deve ser depois de ter efetuado a compra, percebendo o seu nível de satisfação, este terá certamente necessidade de voltar a compra e se tiver ficado satisfeito com a qualidade do serviço prestado não terá necessidade de procurar noutro lado para fazer uma nova aquisição, isto se as empresas quiserem sobreviver a longo prazo, são estas questões que devem ser revistas, não basta conquistar é preciso trabalhar para manter o consumidor, este além de voltar a comprar também pode ser um meio de publicidade e a custo zero, apenas dando a atenção que lhe foi dada antes de este ter confiado e comprado.

1.3. Objetivos do estudo

Existem muitos estudos realizados sobre estratégias/políticas de vendas, marketing integrado e de comunicação, relação com o cliente e o impacto que a relação com este têm nas vendas e nos resultados da empresa, no entanto ainda muito pouco foi estudado sobre o poder que um cliente insatisfeito tem junto de outros possíveis clientes, assim como a importância que o serviço pós-venda têm na resolução de divergências e manutenção de clientes. Após a venda, não existem muitas empresas a efetuar seguimento de clientes, no caso específico da reparação automóvel são muito raras as oficinas que procuram junto dos clientes recolher opiniões sobre a experiência da reparação e a ideia com que ficaram do serviço, geralmente apenas as grandes redes de reparação realizam algum trabalho de recolha de opiniões críticas e construtivas, mesmo perante o afastamento do cliente, que não efetua o serviço algum tempo, são raras as que procuram tentar perceber o porquê do afastamento.

A investigação tem como objetivos, demonstrar a importância que tem na fidelização de clientes do serviço de reparação automóvel de todo o processo que decorre posteriormente à reparação, tanto na necessidade de recorrer ao serviço pós-venda, como no seguimento CRM, explicar de que forma o acompanhamento estruturado permite aumentar a fidelização, até que ponto contribui diretamente para a alavancagem de resultados, conseguir exemplificar que o serviço pós-venda é muito importante, que não deve ser visto apenas como um departamento de reclamações mas

como um departamento de marketing relacional que se preocupa com as queixas e as necessidades dos clientes, que compreende e aceita as suas opiniões e sugestões.

Pretende-se provar através da análise de dados das respostas dos inquiridos que para os clientes o facto de sentirem acompanhados após a venda, é decisivo e é um dos principais critérios de escolha perante a necessidade de voltar a recorrer ao serviço de reparação automóvel, justifica-se assim o estudo do tema no sentido de verificar que as empresas só têm a ganhar a médio longo prazo, ao trabalharem no fortalecimento da relação de confiança e fiabilidade com os seus clientes. Fidelização é hoje um conceito básico no mundo dos negócios e o serviço pós-venda e CRM um importante elo de ligação entre o serviço já prestado e a necessidade de um serviço futuro.

1.4. Importância do estudo

O mercado é cada vez mais volátil e está em constante mudança, os pormenores e os detalhes são cada vez mais fatores de diferenciação que assumem um papel fundamental nas escolhas dos consumidores, fatores como qualidade, cumprimento de prazos e bom atendimento passaram a ser requisitos básicos e deixaram de ser considerados diferenciadores, para que as empresas conquistem vantagem competitiva e sustentabilidade a longo prazo, salientando-se no mercado têm necessariamente que traçar novas estratégias de diferenciação que as distingam.

A aposta no seguimento CRM e no serviço pós-venda, pode sem dúvida constituir uma grande vantagem, cada vez mais o elemento fidelização faz toda a diferença, no entanto na generalidade das empresas estes serviços estão subvalorizados, uma má assistência pós-venda versus milionárias campanhas de marketing resulta muitas vezes na perda do cliente, a campanha até podia ser bastante apelativa mas o cliente sentiu-se “enganado” e “desapoiado” após a compra, é importante referir que após a venda a relação com o cliente não termina, traz vantagens a longo prazo ligar para o cliente a questionar se está satisfeito com a reparação, se compreendeu a necessidade na substituição das peças e se tem alguma dúvida ou queixa de todo o procedimento, será importante para o cliente sentir que a sua satisfação é mais importante que a venda?

Ainda que o conceito CRM esteja já muito explorado, o facto de o aliar ao serviço pós venda torna-o original, pretende-se desafiar que o mesmo não se restringa exclusivamente ao tradicional departamento de marketing, uma vez que este gere toda a relação com o cliente após a venda, é importante que através deste seja feito um

levantamento constante da satisfação dos consumidores e nos casos em que exista descontentamento ou mau serviço prestado, o pós venda funcionará não apenas como um mero guichet de reclamações, mas como um departamento de marketing relacional atendendo a todas as insatisfações, procurando minimizar os inconvenientes causados no menor espaço de tempo possível, a originalidade desta ligação torna-a ainda mais única quando aplicada ao sector da reparação automóvel.

Capítulo II - Revisão de literatura

Tendo como finalidade o enquadramento geral de conceitos, termos e fundamentos teóricos relacionados e apresentados no decorrer da presente investigação, procede-se à respetiva revisão da literatura, esta é fundamental para um melhor enquadramento dos conceitos aqui estudados como, CRM e Pós Venda, enquadrados numa ideologia centrada no cliente, em que todos os esforços empresariais se centram num só sentido, o de apoiar e garantir a total satisfação do cliente com o objetivo de conquistar a sua fidelização. A revisão da literatura inicia com um breve enquadramento da importância que o cliente têm na sustentabilidade da empresa, realçando o papel que este representa no cumprimento de objetivos e na forma como as respetivas estratégias de venda e de fidelização são elaboradas e postas em prática, o principal objetivo é a satisfação das suas necessidades, garantir que este fica com a melhor opinião da empresa, procurando criar uma relação duradoura com base na confiança.

São desta forma enquadrados conceitos teóricos, aprofundando o sentido de aplicabilidade no presente contexto empresarial concorrencial, termos como reclamação, qualidade, fidelização, serviço pós-venda, empresa digital, CRM e marketing relacional, relativamente as estes dois últimos, conceitos diretamente ligados à nova mentalidade empresarial moderna, que têm tido um importante papel e uma forte aplicabilidade derivado do desenvolvimento dos sistemas de informação e dos avanços da Internet, que vieram acelerar ainda mais as mudanças estratégicas do mercado, o produto deixa de ser o foco principal, dando lugar ao cliente e às suas necessidades, as empresas focam-se agora nos seus clientes e consideram-nos o seu principal ativo.

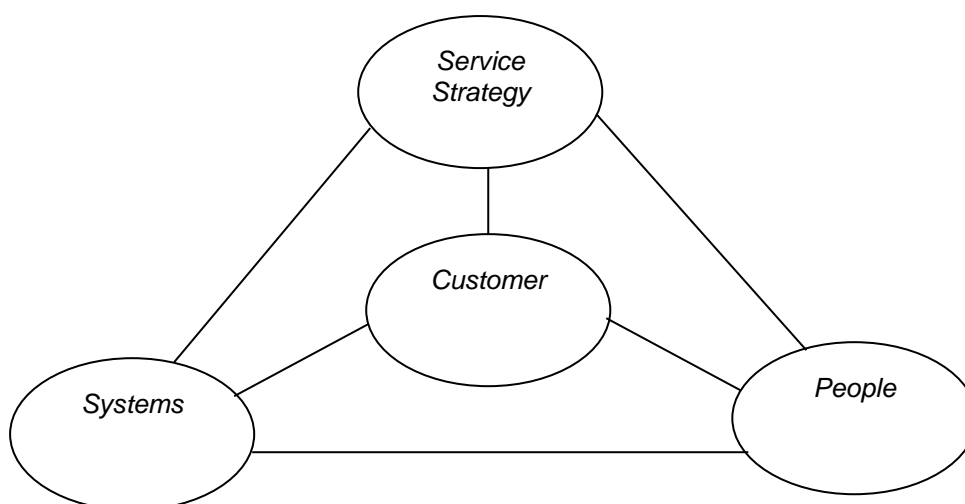


Ilustração 1 – Foco no cliente [Fonte: Adaptado de Site High-Performance (2013)]

2.1. O Cliente

Do latim *cliens*, o termo cliente é comum em todas as empresas independentemente do ramo de negócio ou do País, este termo passou por várias gerações e filosofias empresariais, têm vindo a ganhar cada vez mais importância ao longo do tempo, colocando de parte a antiga definição que via o cliente como um mero indivíduo que adquiria bens ou serviços produzidos por uma empresa, hoje o cliente passa a estar no centro das atenções, como referem Kotler e Armstrong (2008), a empresa apenas atinge a sua qualidade total quando os seus produtos e serviços satisfazem ou superem as expectativas dos clientes, este princípio básico deu lugar à célebre expressão “O cliente tem sempre razão”, as empresas centraram os seus esforços na satisfação do cliente, tudo passa agora a ser feito, monitorizado e gerido em função do cliente, das suas necessidades, das suas expectativas, dos seus gostos e da sua opinião, os clientes seja ele pessoa, empresa ou outras entidades, é o objetivo final dos negócios, é quem paga é quem faz as empresas sobreviverem no mercado, hoje a luta no mercado entre empresas na conquista e manutenção de clientes é muito mais agressiva que alguns anos, tendo em conta que um cliente satisfeito acaba não só por voltar e continuar a comprar como trazer novos clientes.

2.1.1 Tipos de Clientes e segmentação de mercado

Os especialistas em estratégias de vendas, distinguem os clientes em diferentes classes, por exemplo, os clientes ativos aqueles que, fazem compras com frequência a uma determinada empresa e os clientes inativos, que não realizam compras há algum tempo, pelo que os clientes tendo necessidades a satisfazer, podem ser considerados que estes as estão a satisfazer na concorrência, desta forma pode ser equacionada uma outra divisão que considera os clientes satisfeitos e os insatisfeitos, os clientes procuram satisfazer as necessidades através da realização da compra do produto ou da realização de um serviço, este tem expectativas quanto àquilo que adquiriu, se estas não forem satisfeitas, é muito provável que o cliente deixe de comprar e na maioria das vezes nem reclama ou exprime a sua insatisfação, daí a importância para o cliente de existir um seguimento CRM ou pós-venda, desta forma a empresa tenta perceber se as expectativas foram confirmadas, se as necessidades foram satisfeitas, é importante para o cliente relatar a sua experiência relativamente à aquisição e transmitir a sua satisfação ou

insatisfação, é igualmente vantajosa para a empresa que têm nesta partilha de experiência uma oportunidade para melhorar e perceber se as expectativas criadas nos clientes estão a ser correspondidas.

Kotler (1998) refere que todos os clientes são importantes, no entanto o autor salvaguarda que alguns trazem maior retorno à empresa que outros, desta forma a segmentação constitui um importante processo analítico, necessidade de identificar e tratar de forma distinta os diferentes clientes, sejam clientes frequentes com grande peso nos resultados, clientes que realizam compras periódicas ou os que raramente compram. Seguindo esta distribuição, a empresa deverá desenvolver uma estratégia de forma a satisfazer o máximo de necessidades de cada tipo de cliente e potenciar a sua estratégia de fidelização e retenção, no entanto importa destacar em primeiro lugar os clientes mais assíduos, prestar atenção aos clientes menos regulares (mas que vão comprando), perceber de que forma pode ser ajustada a oferta às suas necessidades e por último, acompanhar os clientes que compram muito esporadicamente, estudar até que ponto é possível implementar uma estratégia eficaz que os torne consumidores regulares.

Perante o acima descrito e para uma melhor orientação dos conceitos teóricos na presente investigação, é importante ter em consideração que sejam estes clientes ativos ou inativos, satisfeitos ou insatisfeitos, existe no mercado uma grande distinção entre novos clientes e antigos clientes, ainda que as empresas estejam já a alterar a sua filosofia e a mudar o seu comportamento com estratégias de fidelização quase tão agressivas como as estratégias de vendas.

Ao falar de clientes insatisfeitos e inativos, consideramos que por alguma razão estes deixaram de realizar compras na empresa (partindo do princípio que continuam a necessitar de satisfazer as suas necessidades e que estas não foram suprimidas), desta forma porque deixaram de adquirir um determinado serviço a uma empresa em detrimento de outra? Será que a empresa não esteve altura das expectativas que criou nos clientes? Estas questões são muitas vezes colocadas e na maioria das vezes não têm resposta por parte das empresas, precisamente por falta de estratégias específicas de acompanhamento após o cliente ter efetuado a compra, como é o caso do CRM e do serviço pós venda, é comum os cliente sentirem que muitas vezes são gastos orçamentos astronómicos em estratégias de marketing agressivo, criando expectativas e algumas vezes necessidades que eram até então inexistentes e após estes terem feito aquisição, a empresa continua tão focada em atrair novos clientes que não presta a devida atenção a tentar perceber se os que já são seus clientes ficaram satisfeitos.

Seria impossível falar em tipos de clientes sem refletir sobre a questão da segmentação de mercado, nas distinções anteriores foram vistas algumas diferenças entre clientes ativos e inativos, satisfeitos e insatisfeitos, novos e antigos, no entanto o conceito de segmentação de mercado é muito mais técnico, elaborado e completo, desta forma as empresas recorrem à segmentação precisamente para se aproximarem das necessidades cada vez mais específicas e em constantes mudanças dos seus clientes, ou seja partindo do princípio que cada cliente é diferente com gostos, necessidades e expectativas diferentes, com a segmentação as empresas conseguem agrupar diferentes tipos de clientes adaptando a sua oferta às necessidades destes.

Segundo os autores Kotler e Keller (2006) segmentação de clientes consiste num processo técnico de divisão do mercado em subgrupos homogéneos, possibilitando a aplicação de uma estratégia comercial de sucesso diferenciada, em que o principal objetivo é a satisfação das necessidades dos clientes oferecendo produtos e serviços no geral, mas que de forma particular conseguem satisfazer as necessidades individuais de cada cliente, no entanto para que a segmentação seja eficaz é importante identificar eficientemente cada cliente, de forma a orientar a oferta em função das suas necessidades e expectativas, não esquecer que nem todos os clientes são iguais, segmentar não é um processo fácil, é necessário primeiro compreender o comportamento dos clientes, no entanto as suas necessidades e desejos estão sempre em constante mudança, sendo que fatores demográficos, culturais, sociais, pessoais, psicológicos e principalmente os socioeconómicos têm uma influência direta nessas alterações.

Uma das tarefas mais importantes e populares no contexto do marketing analítico é a segmentação, a capacidade de compreender diversos perfis de clientes sob diferentes perspetivas, gerir clientes de acordo com o seu perfil e importância e compreender o que cada cliente procura, ainda que todos sejam importantes é necessário ter em consideração que uns o são mais que outros, dependendo assim a gestão do relacionamento com o cliente da qualidade da segmentação, importante referir ainda que os avanços dos sistemas de informação contribuíram para o desenvolvimento das bases de dados de clientes, cada vez mais importantes fontes de informação, que ajuda analisar de forma eficaz e precisa o comportamento dos clientes, dotando as empresas de informação com uma melhor qualidade, rigor e utilidade, possibilitando monitorizar resultados e implementar ou alterar estratégias sempre que necessário.

2.1.2. Foco no cliente

É hoje inquestionável, que o cliente é fator chave no sucesso de qualquer empresa, é de crucial importância que estas estejam atentas aos seus gostos, necessidades e expectativas sempre em constante evolução e mudança, como refere Shiozawa (1993), é o permanente foco no cliente que melhor contribui para a definição de estratégias de sucesso, uma vez que estas podem ser reajustadas em função dos novos gostos dos clientes cada vez mais exigentes e bem informados, o objetivo consiste em garantir a máxima satisfação e não defraudar as expectativas criadas, deixando o cliente satisfeito, segundo Kotler (1998), 95% dos clientes insatisfeitos não reclamam, apenas deixam de comprar, desta forma é muito importante um seguimento e acompanhamento eficaz, o constante foco no cliente com o objetivo de satisfazer as suas necessidades, obrigando muitas vezes as empresas a evoluir e reinventarem-se para conseguirem oferecer ao cliente um valor superior e que este considere de qualidade.

Porque é tão importante o foco no cliente, como fator chave de sucesso para as empresas nos dias de hoje? Como referido no ponto anterior, é importante primeiro compreender o comportamento do cliente analisar constantemente as suas necessidades e desejos em constante mudança, sejam influenciados por fatores demográficos, culturais, sociais, pessoais, psicológicos ou socioeconómicos, sem esquecer as grandes alterações nos mercados, a globalização contribuiu para uma maior liberalização das trocas comerciais, no entanto os grandes avanços tecnológicos além de possibilitarem às empresas produzir mais e melhor a custos mais reduzidos, tornaram também os clientes mais exigentes e informados com a mutabilidade dos seus gostos cada vez mais rápida e reduzindo conseqüentemente o ciclo de vida dos produtos.

Kotler (2000) refere que as empresas que optem por uma filosofia de mercado focada na satisfação dos clientes, conseguem atingir uma maior performance e atingir um maior sucesso sustentado, a verdade é que as empresas só sobrevivem se tiverem clientes, ideia essa, desenvolvida em Kotler e Keller (2006), os autores defendem que as empresas onde todas estão focadas na satisfação dos clientes, que definem as suas estratégias de mercado baseadas no princípio de que o cliente é único e o elemento fundamental na sustentabilidade a longo prazo, são que obtêm maior sucesso comercial.

Os mesmos autores defendem igualmente a ideia que os clientes modernos mais informados e completamente integrados no mercado global, face à muita concorrência e oferta que existe avaliam agora além do produto ou da prestação de serviço que

adquiriram, os serviços adicionais, como é o caso do pós venda que assume um papel diferenciador que pode ser determinante, dependendo da qualidade do serviço oferecido, ou seja, do orçamento e do tempo que a empresa gasta neste tipo de serviço e na informação e apoio que é dado ao cliente que o requisita.

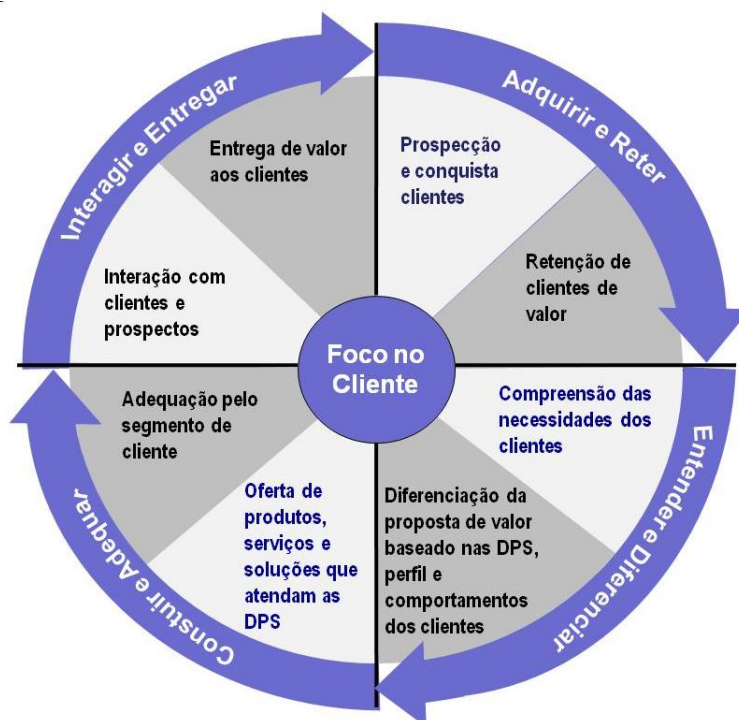


Ilustração 2 – Os motores do relacionamento com o Cliente [Fonte: Adaptado de Site Primeaction (2013)]

Foco no cliente representa o seu acompanhamento, a percepção das motivações que o levaram a comprar, mesmo que por vezes estas não sejam claras devido a fatores secundários que influenciaram a compra esporádica, importa perceber o que despertou essa necessidade e expectativa, todos os detalhes são importantes, para terem sucesso as empresas devem aproximar-se dos clientes e não abandoná-los, não são os clientes que têm que procurar as empresas principalmente depois da compra como acontece algumas vezes, desta forma quando os clientes deixam de ser assíduos importa perceber o que despertou esse desinteresse, o porque do cliente habitual estar agora a satisfazer as suas necessidades em outro lugar, mais que perder um cliente habitual é perder outros potenciais clientes, desta forma o serviço pós-venda e CRM assumem um importante papel na percepção da satisfação das expectativas dos clientes, realizando esforços para que este se mantenha satisfeito, e como já referido cliente satisfeito além de fidelizado é uma importante fonte de comunicação para atrair novos clientes.

2.1.3. Importância do cliente na sustentabilidade da empresa

A capacidade de sustentabilidade por parte das empresas assume um papel vital na continuidade das mesmas, conseguir gerar resultados positivos através da sua atividade operacional, determina a continuidade ou não desta a longo prazo, outro aspeto importante a ter em consideração diz respeito à criação de valor para o acionista, este é muitas vezes a única e principal fonte de investimento de capital, mas que pretende o seu retorno, no menor espaço de tempo possível, assim importa definir uma estratégia de retenção e fidelização de clientes eficaz, esta contribuirá de forma significativa para o crescimento económico e para a sustentabilidade das empresas.

Como já referido, a globalização gerou grandes transformações no mercado mundial, tornando-o mais competitivo, a par desta evolução o desenvolvimento das tecnologias e o avanço da Internet possibilitou um maior acesso à informação, estes dois fatores foram determinantes no desenvolvimentos das necessidades expectativas e gostos dos clientes, hoje mais exigentes informados e com gostos e necessidades em constantes mudanças, o que leva a que o ciclo de vida dos produtos seja mais curto e obriga a que as empresas estejam mais próximas dos clientes e atentas as suas necessidades.

A consciencialização por parte das empresas da importância do cliente nos seus resultados foi evoluindo ao longo dos anos, este deixou de ser visto apenas como um consumidor e passou a ser considerado peça fundamental na obtenção de resultados e na sustentabilidade da empresa a longo prazo, o foco no cliente, compreender os seus gostos expectativas e necessidades, passou a ser a forma de atuação estratégica, no entanto essa questão pode não ser suficiente, uma vez que muitas empresas estudam o cliente e reúnem muita informação sobre este, não sabendo depois como gerir e o que fazer à informação.

Kotler (2000), salienta a importante necessidade das empresas atraírem novos clientes para que obtenham crescimento e resultados que permitam a sua expansão, no entanto o mesmo autor salvaguarda que para as empresa manterem os lucros e o crescimento sustentado, é fundamental que os clientes atraídos sejam conquistados e retidos por mais tempo como consumidores, o mesmo autor refere que é prioritário estar atento aos seus desejos e necessidades, ter em consideração que os clientes avaliam frequentemente as ofertas que estão à sua disposição e optaram sempre pelas que lhe proporcionam um maior valor ou seja, os clientes fidelizam-se se esta apresentar a

oferta que vai de encontro às suas necessidades e expectativas, a chave para a retenção de clientes consiste na entrega de um alto nível de satisfação e valor.

O mesmo autor Kotler (2000), faz referência a um importante contrassenso, salienta o facto de as empresas estarem cada vez mais atentas e reconhecerem o importante papel dos clientes nos resultados das empresas, no entanto, a maior parte dos esforços e orçamentos de marketing concentram na atracção de novos clientes, em vez de incidir na retenção dos existentes, pelo facto da presente investigação se focar no seguimento e no pós-venda a importância que estes têm com foram de reter e trabalhar na satisfação dos clientes.

Como referido os gostos e necessidades dos clientes são cada vez mais voláteis e estão em constante mudança, cientes dessa volatilidade, as empresas tentam conquistar cada vez mais novos clientes à concorrência, o que origina um investimento grande, principalmente em campanhas de marketing, no entanto as estratégias de retenção e fidelização de clientes permitem a conquista de resultados sem grandes investimentos em campanhas publicitárias.

Um cliente satisfeito é sem duvida um cliente fiel, consome mais à medida que a empresa lança novos produtos ou melhora a performance de produtos existentes, comenta a sua satisfação e sugere a empresa a amigos e conhecidos captando novos clientes sem que seja gasto dinheiro em campanhas de publicidade, presta menos atenção e está menos sensível a aceitar propostas de campanhas publicitárias agressivas de marcas concorrentes, é menos sensível ao fator preço, participa ativamente no processo de melhoria continua contribuindo com ideias sobre produtos e serviços e custa menos do que novos clientes, todas estas situações influenciam positivamente os resultados finais, Kotler (2000), refere ainda que a aquisição de novos clientes custa até cinco vezes mais do que os custos envolvidos em satisfazer e reter clientes existentes, segundo o autor, as empresas perdem em média 10% dos seus clientes a cada ano.

Como referiram os autores (Reicheld e Sasser, 1990) se existir um incremento de 5% no indicador de fidelidade do cliente, o lucro global do negócio pode chegar aos 100%, clientes satisfeitos compram com maior frequência e em maior quantidade, são menos sensíveis à variação de preços estando dispostos a pagar mais com produtos provados e testados por si que corresponderam às suas expectativas e satisfizeram as suas necessidades.

2.1.4. A importância estratégica da dimensão de clientes do Balanced Scorecard

As primeiras abordagens teóricas do conceito de estratégia surgiram no século XI a.C., aplicadas aos conflitos militares e durante os dois milénios seguintes, mantiveram-se nesse domínio, somente cerca dos anos 60 do século. XX, se adaptaria a aplicação deste conceito à gestão, embora gestores como Frederick Taylor, Henry Fayol ou Max Webber tenham contribuído nas décadas precedentes para importante evolução.

Michael Porter, um dos mais afamados investigadores no campo da estratégia focou a sua investigação a par de outros investigadores na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis pelas empresas, para tal efeito, dedicaram esforço e atenção à elaboração de instrumentos de gestão estratégica, ferramentas que permitiam a análise das organizações e do seu contexto, que em combinação com conhecimentos científicos ou, poderiam auxiliar a definição de decisões estratégicas.

A atual crise financeira “obriga” as empresas a adotar por estratégias precisas e eficientes, os consumidores cada vez mais informados e com necessidades em constante mudança, possuem cada vez menos dinheiro para gastar em bens que não consideram essenciais, as empresas por seu lado, têm produtos cada vez mais homogêneos, para disputarem entre si a liderança de mercado, optando por definir estratégia baseadas em fatores de diferenciação, como forma de ganharem vantagem competitiva face à concorrência, a aposta numa estratégia diferenciadora eficaz, exige um plano bem definido, com uma constante monitorização de resultados.

A maioria das empresas consegue elaborar bons planos estratégicos, contudo não os conseguem executar de forma eficaz operacionalmente, há assim a necessidade de recorrer a um método que permita uma eficaz implementação e um acompanhamento constante dos resultados em todas as áreas da empresa, para que não se tenha apenas atenção aos indicadores financeiros (vendas, margens, rentabilidade entre outros), os designados sistemas de medição de desempenho (*Performance Measurement Systems - PMS*), monitorizam outros indicadores além dos financeiros, como o nº clientes, a qualidade dos produtos, a motivação dos trabalhadores e de facto como refere Kotler e Armstrong (2008), a empresa só consegue chegar a uma qualidade total quando os seus produtos e serviços correspondem ou superem as expectativas dos clientes, a conquista de diferenciais competitivos é o resultado de uma aproximação e interação cada vez maior, não apenas com o cliente, mas com todos os colaboradores, que interferem, direta ou indiretamente, na comercialização do produto.

Balanced Scorecard (BSC) é resultado de um estudo, *Measuring Performance in the organization of the future*, realizado entre 1990-92, por Robert S. Kaplan, professor da *Harvard Business School* e David P. Norton, presidente da *Renaissance Solutions*, este estudo efetuado com base na análise de 12 organizações, tinha como principal objetivo encontrar um método de medição de desempenho uniforme para avaliar e melhorar o desempenho das empresas, assim o BSC reúne de forma equilibrada indicadores financeiros e operacionais organizados em quatro diferentes dimensões, financeira, clientes, organização interna e aprendizagem e crescimento.

No que respeita à dimensão de interesse para a investigação, a de clientes, Kotler no livro *Marketing para o Século XXI*, fala da relação 20/80/30, esta relação proporcional demonstra que 80% dos lucros são gerados pelos 20 clientes mais rentáveis no entanto, os 30 clientes menos rentáveis representam uma quebra para metade do lucro da empresa, desta forma o *Balanced Scorecard* (BSC) sendo uma ferramenta de gestão estratégica, ajuda as empresas a concentrar os seus escassos recursos nos clientes mais rentáveis, evitando assim o desperdício, todos os clientes são importantes no entanto nem todos são iguais e uns são mais do que outros, é importante analisar quais os recursos que a empresa pretende canalizar para cada determinado tipo de cliente, desta forma têm a possibilidade de racionalizar recursos que poderá canalizar por exemplo no desenvolvimento de novos projetos com vista a manter os clientes e atrair novos.

Como referido no ponto anterior o foco na satisfação do cliente deverá ser preocupação constante nas empresas que pretendam ganhar vantagem competitiva e conseguir sustentabilidade a longo prazo, esta dimensão é constituída por indicadores que permitem analisar a satisfação, retenção e captação de clientes, mediante objetivos estabelecidos para cada um dos critérios a fim de constituir um processo de melhoria contínua relativamente à qualidade dos produtos, ao custo de produção, ao atendimento, à motivação dos clientes para comprar, dos colaboradores para vender, estes indicadores representam, o desempenho e a performance da empresa no mercado, nos respetivos segmentos em que compete.

Cada uma destas dimensões têm os seus objetivos e indicadores bem definidos, possibilitando uma análise causa/efeito das ligações de entre as quatro dimensões, para um melhor desempenho e conceção de estratégias futuras para que sejam atingidos os objetivos financeiros e atrair e reter clientes, é fundamental que os indicadores de processos internos, consigam identificar as principais dificuldades da empresa, a fim de serem corrigidas melhorando não só a qualidade dos produtos como de todo o processo.

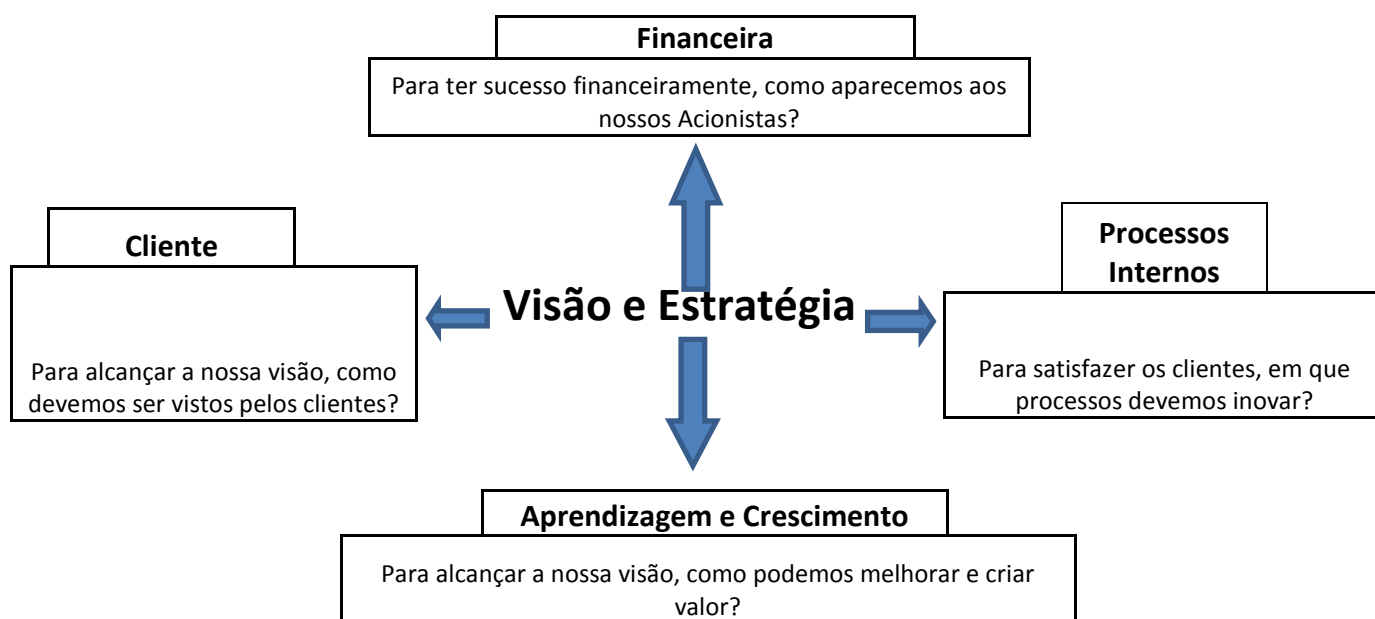


Ilustração 3 – Perspetivas do Balanced Scorecard [Fonte: Adaptado de ROBALO (2008).]

O BSC em ligação com as restantes dimensões permite identificar a necessidade de criar novas áreas e novos processos que proporcionem uma maior eficiência operacional e uma oferta ao cliente com maior qualidade sem representar mais custos.

2.2. Estratégias de Fidelização e vantagem competitiva

Fidelização de clientes é um conceito difícil de definir, no entanto, este tem sido um dos principais aspetos a trabalhar por parte das empresas, a crise financeira que afeta os mercados a par das constantes mudanças socioeconómicas, têm dado origem a uma drástica redução de orçamentos de marketing, o que conseqüentemente se traduz em campanhas de vendas mais discretas para atrair novos clientes, tornando a conquista de novos clientes cada vez mais difícil (também com orçamentos familiares muito mais reduzidos), por outro lado as empresas já conseguiram perceber o peso que têm nos resultados clientes satisfeitos, estes além de voltarem a comprar trazem outros clientes.

O cliente precisa ser conquistado, no dia-a-dia e não apenas nas campanhas de captação, é importante reter e fidelizar, as empresas devem agregar valores a todos os aspetos de sua experiência com o cliente, o preço deixa de ser a principal consideração, tornando-se mais um item de uma proposta de valor muito mais abrangente, o que faz com que a concorrência tenha mais dificuldade de atingir esse cliente, que se torna mais tolerante e que passa a manter um relacionamento contínuo com a empresa.

No mercado as empresas oferecem cada vez mais produtos e serviços similares, nesse sentido a grande vantagem da fidelização de clientes é a capacidade de fazer a diferença num ambiente onde tudo é igual e a oferta é muito similar.

Foram vários os autores que se interessaram pelo estudo da fidelização e medição da mesma através da observação das atitudes e comportamentos dos clientes, Baloglu (2002) por exemplo definiu quatro diferentes tipos de fidelização, a verdadeira em que o cliente se sente ligado afetivamente à empresa pela satisfação das suas necessidades e expectativas, comprando repetidamente, a fidelização latente, em que o cliente sendo fiel à empresa apresenta baixos níveis de compra, justificado por exemplo por elevados preços, a fidelização baixa em que os clientes além de não se sentirem ligados à empresa não compram frequentemente e a fidelização suspeita, o cliente não têm uma atitude e opinião favorável em relação à empresa, mas compra repetidamente, por exemplo por falta de alternativas ou mesmo por razões financeiras.

Seguindo esta linha de pensamento, o autor Huete (1998), definiu uma carteira de clientes numa matriz de acordo com os respetivos níveis de fidelização e satisfação:

		Fidelização	
		Não	Sim
Satisfação	Não	Terroristas	Reféns
	Sim	Mercenários	Apóstolos

Ilustração 4 – Matriz de clientes, de acordo com Os respetivos níveis de fidelização e satisfação [Fonte: Adaptado Huete (1998), p.56]

Terroristas – Considera os clientes que raramente fazem compras, têm uma imagem negativa da marca, fazem má publicidade podendo até afastar possíveis clientes, contribuindo para resultados menos conseguidos no futuro.

Reféns – Considera os clientes que não estando satisfeitos são fiéis, ainda que desejem comprar a outra empresa não podem, devido a barreiras de saída, falta de alternativas, razões financeiras, entre outras.

Mercenários – Clientes que estando satisfeitos, não são fiéis à empresa compram principalmente seduzidos pelo fator preço, nomeadamente promoções.

Apostolo – O cliente que todas as empresas desejam ter, compram assiduamente, sugerem e trazem consigo novos clientes, dão sugestões válidas de melhoria, alertam para o posicionamento da concorrência, e são, normalmente, os clientes mais rentáveis.

Em resumo, a fidelização representa um compromisso do cliente para com o produto ou serviço que satisfaz as suas necessidades e confirmou as suas expectativas, o que origina uma compra repetida de forma consistente no futuro, mesmo seduzido por outros produtos ou serviços ou influenciado por outras razões de mudança, é importante que as empresas reconheçam que o cliente vale muito mais do que a primeira compra (visão de captação de clientes), se este ficar fidelizado voltará a comprar mais e poderá sugerir a outros potenciais clientes, confirmando a assim a teoria que a captação de novos clientes é mais cara do que a sua manutenção, a fidelização é um requisito importante, certeza de retorno do investimento ao longo do tempo, o cliente têm que sentir que a empresa é digna de confiança, caso contrário ficará vulnerável há ações da concorrência.

Face ao desenvolvimento cada vez maior e ao peso que o sector de serviços têm na economia mundial, o mercado da prestação de serviços, é o que mais se têm desenvolvido e atraído novas empresas, intensificando a concorrência e com ofertas muito similares, desta forma os fatores de diferenciação são a chave do sucesso para atrair e fidelizar clientes, Porter (1991) alerta para a necessidade das empresas alterarem a sua forma de atendimento, referindo que o bom atendimento é fundamental, os clientes vêm-no como fator de diferenciação, fazendo com que voltem e tragam consigo outros clientes, para o autor esta questão é um dado adquirido, o atendimento passará a ser cada vez mais, o fator decisivo para que uma empresa tenha sucesso com seus clientes.

O marketing de relacionamento é essencial na conquista de novos clientes e fidelização dos que já o são, a rápida aceitação aos novos produtos e serviços é determinante, não apenas na conquista de clientes à concorrência, como na manutenção dos clientes criando e fortalecendo relações sólidas e duradouras.

As estratégias de fidelização englobam todo um conjunto de processos estratégicos complexos no relacionamento com os clientes, desde a preocupação na satisfação das necessidades do cliente, como o investimento em processos de melhoria continua da qualidade dos serviços prestados, até à conquista de novos clientes, não basta vender ou

prestar um serviço com qualidade (na visão da empresa), importa ter em atenção um conjunto de fatores como, satisfação, disponibilidade de informações simples e intuitiva, funcionalidade, garantia, assistência técnica, entre outros critérios que podem criar vantagem competitiva e diferenciá-lo da concorrência.

Segundo Berry (2002), ao definirem as suas estratégias, as empresas, deveriam de incidir menor atenção na captação de novos clientes e incidir maiores esforços no desenvolvimento de relacionamentos com os atuais clientes, traçando estratégias de fidelização e seguimento, dando atenção ao cliente não apenas antes do momento da compra, mas continuamente depois, é fundamental para a sustentabilidade do negócio e continuidade da empresa, devem ser estabelecidas relações de confiança.

Clientes fiéis tendem a comprar cada vez mais, quanto maior for a carteira de clientes, mais reduzidos são os encargos no processo de vendas resultando num maior valor de retorno financeiro, para que os clientes sejam fiéis, é importante conhecê-los, perceber quais são as suas necessidades e quais as expectativas que têm em relação à empresa para posteriormente traçar uma estratégia, as bases de dados de clientes são sem dúvida uma importante fonte de informação que ajuda a conhecê-los cada vez melhor, informação fora do alcance dos concorrentes. Internamente como na definição de qualquer estratégia, importa contar com o empenho e dedicação de todos, todos são parte integrante da estratégia, a título de exemplo, os funcionários que interagem diretamente com os clientes são uma importante fonte de informação, além de efetuar a venda, ouvem constantes reclamações e sugestões.

Kotler (1998) refere a importância que o marketing de relacionamento assume na observação e conhecimento dos clientes ajudando a criar estratégias que contribuem para a construção de relações duradouras com base na satisfação e na confiança, desta forma o marketing de relacionamento procura estrategicamente manter os clientes fiéis à marca através da otimização do relacionamento, são os clientes que determinam o significado de valor, controlando desta forma, o relacionamento com a empresa.

Segundo Huete (1998), as estratégias de fidelização têm como principal objetivo, acrescentar ainda mais valor aos clientes que mais frequentemente utilizam os serviços da empresa, no entanto Dowling e Uncles (1997), completam essa teoria afirmando que para tal, antes de estabelecer qualquer estratégia de fidelização, é importante que as empresas, conheçam quais são os seus clientes mais fiéis, uma estratégia de fidelização deverá ser orientada para os fiéis que comprem regularmente e que possuem uma boa imagem relativamente à empresa.

São várias as estratégias e os termos técnicos utilizados na fidelização de clientes, como pós-marketing, marketing direto, marketing de relacionamento, data-base marketing, entre outros, mas por mais complexas que sejam o objetivo será sempre o de reter e fidelizar clientes, eliminando todos os processos que deixam os clientes insatisfeitos e apreensivos relativamente à satisfação para com a empresa, desta forma é importante compreender hábitos e gostos dos consumidores, só desta forma se poderá eliminar todos os processos que não contribuem para a sua satisfação, melhorando a oferta da empresa aproximando-a ao máximo das expectativas e gosto dos clientes.

A estratégia de fidelização escolhida deverá sempre assentar no fator diferenciação como forma de conquistar vantagem competitiva nos respetivos segmentos de mercado em que a empresa atua, satisfação e qualidade são critérios chaves, quanto mais positivamente diferentes forem da concorrência, mais as vantagens competitivas e mais clientes as empresas conquistarão, para se tornarem competitivas e sustentáveis num mercado em constante mudança cada vez mais volátil, devendo assim optar por estratégias dinâmicas de iteração direta com o cliente.

2.3. Reclamação

Como visto até aqui, o principal objetivo das empresas passa por oferecer aos seus clientes um produto/serviço de qualidade, capaz de satisfazer as suas necessidades e corresponder às expectativas, no entanto quando as necessidades não são totalmente satisfeitas ou a expectativa não é correspondida, o cliente fica insatisfeito e terá tendência a reclamar, demonstrando a sua insatisfação.

A reclamação apesar de corresponder a um conflito criado com o cliente que as empresas devem evitar e resolver o mais rapidamente possível, resulta igualmente numa importante fonte de informação, que trabalhada pode levar a melhorias em produtos/serviços e processos, no entanto importa realçar, que segundo Kotler (2000), mais de 95 % por cento dos clientes insatisfeitos não reclamam, estes simplesmente deixam de comprar, o seguimento e o serviço pós-venda, são formas de chegar a esses clientes que se afastaram e contactar com clientes insatisfeitos mas que não reclamaram, tentando resolver o diferendo, melhorando a qualidade em função das suas sugestões, evitando que deixe de comprar.

Como já referido, um cliente satisfeito pode trazer outros clientes através de sugestão ou partilha da sua satisfação, da mesma forma que um cliente insatisfeito pode afastar outros possíveis clientes com a sua indignação e partilha de experiência menos boa, sem que tenha reclamado ou demonstrado a sua indignação, é importante acompanhar o cliente após a compra, perceber se ficou satisfeito e se correspondeu às expectativas.



Ilustração 5 – Influência de cliente satisfeito/insatisfeito [Fonte: Adaptado do site qualwork (2013)]

2.4. Qualidade e TQM/Gestão da Qualidade Total

“Todas as pessoas, de uma forma geral, estão familiarizadas com o conceito de qualidade e, muito especialmente, são sensíveis à qualidade dos bens e serviços que consomem” Robalo Santos (2008:306), no entanto, somente por volta dos anos 80 do séc. XX, o fenómeno da redescoberta da qualidade foi mais intensificado no Ocidente e, sobretudo os anos 90, com uma corrida à certificação dos sistemas de gestão da qualidade das organizações de acordo com os postulados das normas europeias, consideradas como fator crítico para a alavancagem da receita através da satisfação das necessidades dos clientes.

Atualmente, a linha seguida por consultores, empresários ou investigadores universitários, está suportada em torno dos métodos e instrumentos considerados necessários e suficientes para atingir a qualidade total e ainda para reduzir ou erradicar os custos da não-qualidade, contudo definir qualidade não é simples, simplificando, podemos considerar que qualidade representa a capacidade da satisfação das necessidades dos clientes nas diversas situações do dia-a-dia, correspondendo às

expectativas por si criadas, com máxima eficiência, que depende de uma conjugação de elementos objetivos e subjetivos relacionados com preferências dos clientes, bem como da qualidade do produto ou serviço e da capacidade destes estarem totalmente adequados aos padrões impostos pelas expectativas dos clientes, dificultando uma definição clara e inquestionável do conceito de qualidade.

Segundo Grönroos (2004), qualidade é um critério essencial na satisfação dos clientes, considerando o autor como um fator crítico de sucesso no mercado e uma das melhores formas de conquistar vantagem competitiva relativamente à concorrência, o autor fundamenta que a conquista desta, depende essencialmente da qualidade e valor dos bens e serviços, no entanto sem um acompanhamento próximo dos clientes, será difícil as empresa conseguirem uma opinião sobre os seus produtos, como referem Kotler e Armstrong (2008), para que os produtos consigam atingir um nível de qualidade superior, ou no mínimo capaz de satisfazer as necessidades dos clientes e corresponder às suas expectativas é necessário que este esteja em sintonia com o mercado-alvo que se quer atingir, e mais uma vez o acompanhamento torna-se fator chave, é essencial estabelecer critérios mínimos de qualidade em sintonia com as necessidades e expectativas dos clientes.

A filosofia empresarial de gestão da qualidade, engloba toda uma filosofia cooperativa empresarial em que os colaboradores da empresa se esforçam ao máximo na excelência do seu trabalho, estes representam um papel importante, seja na produção, na venda de produtos ou na prestação de serviços e englobam um esforço conjunto na procura permanente de melhores resultados, em que se cada colaborador procurar e se sentir motivado para melhorar o seu desempenho, todo o processo terá certamente uma melhoria significativa, ou seja a empresa deve ser vista como um todo, e não particularizada em cada elemento ou em cada sector, todos dão o seu importante contributo no processo de conquista e fidelização dos clientes, e esse exemplo deve partir de cima por parte dos principais órgãos de gestão, com o envolvimento de todos, será mais fácil garantir o empenho de todos na prestação de um serviço de excelência, ou na produção ou venda de um produto que satisfaça as necessidades dos clientes.

Uma das características essenciais dos Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) é, passe a redundância, a qualidade, esta é definida por dois dos mais importantes órgãos de controlo o *Japanese Industrial Standard (JIS)* e a *International Standard Organization (ISO)*, como a totalidade das características de um produto/serviço que determina a habilidade para esse produto/serviço satisfazer as

necessidades e expectativas do cliente, Yang (2004), sumariza qualidade em 7 princípios:

1. Qualidade é conformidade com padrões e especificações de um produto/serviço.
2. Qualidade é zero defeitos ou cumprir com as especificações a 100%.
3. Qualidade significa que o produto/serviço possui uma adequação ao propósito de uso baseado nas suas funções.
4. Qualidade é a possibilidade de um produto/serviço corresponder às necessidades e expectativas do cliente.
5. Qualidade é avaliada pelo cliente com base nas características essenciais do produto/serviço do ponto de vista do cliente.
6. Qualidade é determinada pelo desvio na medição da qualidade das características de um produto.
7. Qualidade é satisfação do cliente.

A importância da GQT como ferramenta de gestão estratégica, é-nos revelada por Barrie Dale (1994), que citado por Robalo Santos (2008:307), define a GQT como “uma teoria de gestão que abrange todas as atividades organizacionais, através da qual as necessidades e expectativas dos clientes e da comunidade, bem como os objetivos da organização, são satisfeitos da forma mais eficiente, através da maximização do potencial dos empregados como garantia continuada para a melhoria.”

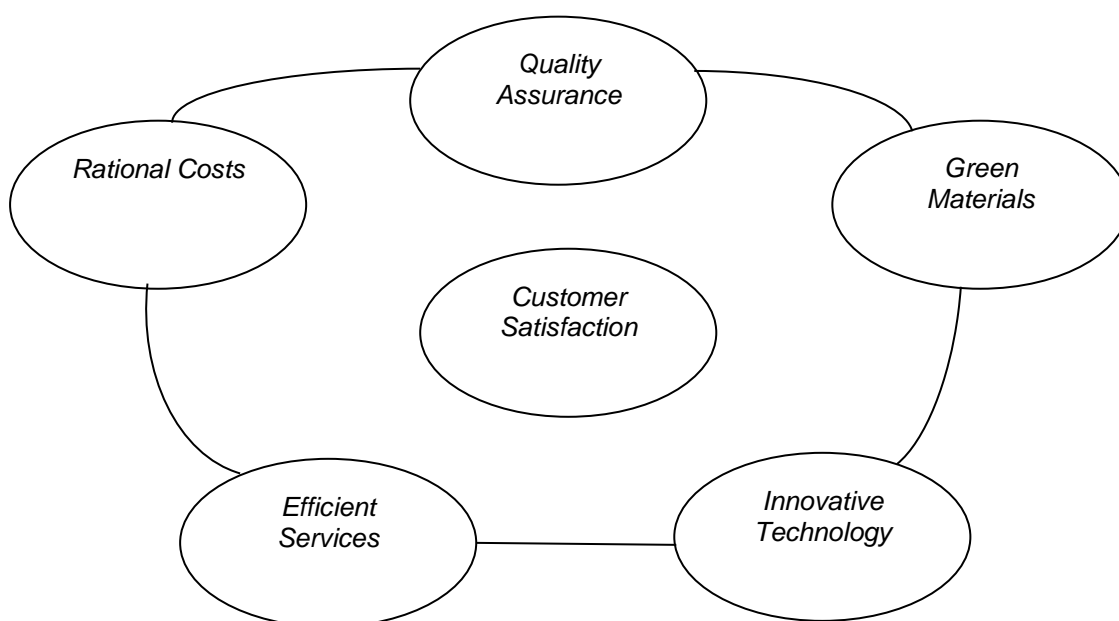


Ilustração 6 – Melhoria contínua de um sistema de Gestão de Qualidade [Fonte: Adaptado do Site solteamopto (2013)]

O principal argumento para as organizações adotarem políticas de qualidade e de controlo de desempenho dessa qualidade, são os custos da não-qualidade, assim como todos os custos associados à não execução correta das atividades à primeira vez, as devoluções de clientes, a sua insatisfação e a má imagem criada, os custos de produção acrescidos com retoques ou reprodução, o acréscimo de custos com garantias e com pessoal, a ineficiência e a falta de produtividade, entre outras.

Na formulação e implementação de políticas de qualidade a organização deve desenvolver processos para monitorizar e analisar continuamente o ambiente da organização, com realce para as necessidades e expectativas dos clientes, a situação competitiva, as novas tecnologias, as mudanças políticas, as previsões económicas e os fatores sociológicos, para a manutenção de um sucesso sustentado nessas mesmas políticas, a organização deve ainda estabelecer e manter processos e práticas que traduzam as políticas e as estratégias definidas, com objetivos mensuráveis, prazos, responsabilidades e autoridade para cada objetivo, deve avaliar os riscos e definir planos de contingência.

O documento da política de qualidade total é o Manual de Qualidade, que deve descrever a política de qualidade da empresa, bem como a autoridade, responsabilidade e referência aos procedimentos do sistema de qualidade, a moda da qualidade e a adoção por parte de muitas empresas de políticas de qualidade, levou a que qualidade se tornasse num fator chave aquando da compra, assim, surgiu a necessidade de existirem padrões universais que permitissem objetivamente documentar as práticas de qualidade, esta necessidade foi colmatada pela criação do *International Organization for Standardization* (ISO), que procurou uniformizar as normas de qualidade, ao mesmo tempo que proporciona uma vantagem competitiva aos detentores da sua certificação, a certificação por uma entidade independente confere às empresas uma vantagem na penetração em novos mercados ou na manutenção dos existentes, um aumento da confiança interna e externa nos métodos de trabalho o poder de reorganizar a empresa, aumentando a motivação dos colaboradores e o prestígio desta, um maior controlo dos custos de não qualidade e sua diminuição e mas principalmente o aumento da satisfação dos clientes.

A dinamização da qualidade em Portugal é feita pelo Sistema Português da Qualidade (SPQ), gerido pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ), e que tem como atribuições «a gestão, coordenação e desenvolvimento do Sistema Português da

Qualidade, numa perspetiva de integração de todas as componentes relevantes para a melhoria da qualidade de produtos, de serviços e de sistemas da qualidade e da qualificação de pessoas», o «IPQ assegura a representação de Portugal em inúmeras estruturas europeias e internacionais relevantes para a sua missão, designadamente» «na *International Organization for Standardization (ISO)*.

2.4.1. Qualidade na prestação de serviços

Com um mercado cada vez mais global (globalização), as barreiras comerciais são praticamente inexistentes, desta forma, a concorrência é muito maior e a sobrevivência no mercado por parte das empresas, cada vez mais difícil, os clientes hoje mais informados e exigentes, procuram produtos que não correspondam apenas às suas expectativas mas que as excedam, desta forma a capacidade de satisfazer os desejos dos clientes, têm que ser maior, as empresas têm de estar mais capacitadas, tendo por meta não apenas uma obsessão cega pelos lucros, mas prestando uma atenção especial à qualidade na prestação de serviços, com o objetivo de satisfazer os clientes, fornecendo um serviço de excelência no mercado da prestação de serviços, fator qualidade é crucial na conquista de vantagem competitiva.

A par da definição do conceito de qualidade torna-se igualmente difícil definir qualidade na prestação de serviços, e são vários os autores e investigadores que se debruçaram sobre esta matéria, não existindo um consenso total entre os académicos, relativamente ao conceito, no entanto todos estão de acordo e reconhecem que qualidade desempenha um papel fundamental na prestação de serviços e que esta desempenha um papel essencial como fonte de vantagem competitiva.

Para uma melhor análise e compreensão do conceito de qualidade na prestação de serviços, assim como o enquadramento deste conceito na presente investigação, torna-se importante a análise da “*disconfirmation theory*” de R. Oliver (1980), que apresenta um estudo sobre a avaliação feita antes e depois da realização de uma prestação de serviço. O autor procura comprovar a teoria, de que o cliente possui uma expectativa antes de realizar a compra de uma prestação de serviços, após a realização do serviço, caberá ao cliente determinar se, este ficou abaixo das suas expectativas ou as superou, se a qualidade adquirida é melhor, pior ou igual à esperada.

O seguimento dos clientes por CRM ou pós-venda, é importante para as empresas que após a venda do serviço têm uma oportunidade de receber um feedback relativamente a este, mas principalmente para os clientes que além de se sentirem apoiados, sentem que a sua opinião é importante e conta no processo de melhoria continua, em que a sua satisfação é o principal objetivo.

No campo teórico, Campos, Grönroos, Fitzsimmons & Fitzsimmons, Paladini e Kotler, contribuíram decisivamente na filosofia da qualidade da prestação de serviços.

Em Campos (2004), o conceito de qualidade na prestação de serviços é resumido, no tipo de serviço que atende perfeitamente, de forma confiável e no tempo certo às necessidades dos clientes, por seu lado Grönroos (2004), coloca o cliente do lado de fora do processo tendo este apenas uma visão externa e restrita de todo o processo, o cliente como consumidor apenas está focado na qualidade com que o serviço lhe é prestado e não no processo e na forma como este é efetuado.

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2004) sugerem que a qualidade nos serviços pode ser medida pela perceção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado, os autores referem ainda que gestão da qualidade, falada no capítulo anterior é uma importante forma de garantir uma constante melhoria do desempenho organizacional, possibilitando alcançar vantagens competitivas e auxiliando na sobrevivência das empresas, por seu lado Paladini (2005) fala da importância e da necessidade crescente que as empresas têm se adaptem aos clientes, adequando os seus processos e atividades da melhor forma para satisfazer as necessidades dos clientes, superando suas expectativas construindo uma relação de longo prazo e fazendo com que estes tragam novos clientes, essa adaptação deverá ser feita da forma mais rápida possível devendo as empresas concentrar os seus recursos na satisfação dessas necessidades.

Por ultimo, Kotler (2003) deu vários contributos neste campo, o autor afirma que o segredo para gerar um grande nível de fidelidade, consiste na entrega de um alto valor ao cliente, qualidade consiste na totalidade dos atributos e característica de um serviço que afetam a capacidade de satisfazer necessidades declaradas e implícitas do cliente, para o autor existe uma ligação estreita entre a qualidade de serviços, fidelidade, satisfação de clientes e resultados positivos (lucro) da empresa.

A “*disconfirmation theory*” de Oliver (1980) refere que a desconfirmação positiva acontece quando o serviço excede as expectativas dos clientes por outro lado a desconfirmação negativa ocorre quando esta fica abaixo das expectativas, confirmando-

se as expectativas quando o serviço corresponde ao que era esperado, no entanto, o autor defende, que a qualidade tem uma vertente eminentemente subjetiva, que diz respeito à experiência, gostos, ideologias e expectativas de cada cliente, não há clientes iguais, nem todos têm as mesmas expectativas, desta forma é importante haver um acompanhamento para que a maioria das expectativas dos clientes sejam superadas.

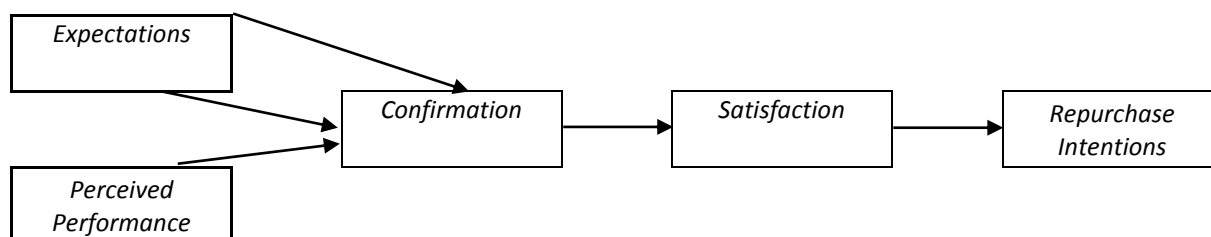


Ilustração 7 – The expectation-disconfirmation model. [Fonte: Site Scientific Research (2013)]

Dando seguimento ao enquadramento teórico do conceito de qualidade na prestação de serviços e da importância que este têm na presente investigação, deve ser realçado que qualidade na prestação de serviços é um importante fator de diferenciação, na conquista de vantagem competitiva, representando um papel fundamental e apelativo na estratégia de vendas, é essencial garantir que a qualidade não é apenas importante na conquista, é fundamental ir além da mera avaliação da qualidade do serviço principal prestado, devendo ter igualmente em atenção o serviço pós-venda, que estrategicamente desempenha um importante papel, além de acrescentar qualidade ao serviço principal, demonstra um acompanhamento e preocupação com a satisfação das expectativas do cliente após aquisição, dando assim um maior ênfase na valorização da satisfação do cliente, este seguimento garantirá por um lado, a intenção de voltar a comprar, desenvolvendo e criando relações de longo-prazo, por outro lado, a vontade de recomendar a outros consumidores o serviço, sendo desta forma a publicidade boca a boca um importante meio para atrair novos clientes.

Para concluir, é importante que as empresas reconheçam que a prestação do serviço realizada, apenas poderá ser considerada de qualidade, se e só se, esta conseguir pelo menos igualar a expectativa do cliente (o desejado é que sejam superadas), desta forma será mais fácil estabelecer uma relação de longo prazo e uma maior probabilidade que os clientes satisfeitos, tragam novos clientes, no entanto o seguimento quer por CRM ou no serviço pós-venda é fundamental quer para o cliente que se sintam acompanhados

e reconheçam o empenho da empresa, na satisfação das suas necessidades, quer para a empresa que desta forma acompanha mais de perto a evolução e a mudança das expectativas dos clientes face aos serviços prestados, investindo em processos de melhoria continua com foco em melhorar a oferta de qualidade.

2.4.2. A medição da qualidade na prestação de serviços

Foram vários os autores que nas últimas décadas estudaram o tema da medição da qualidade na prestação de serviços (Keegan et.al., 1989; Fitzgerald et. al., 1991; Lynch e Cross,1991; Kaplan e Norton, 1992, 1996; EFQM,1998; Olve et.al., 1997), comprovada a importância fundamental da qualidade do serviço, como critério de diferenciação face á concorrência e forma de tornar o cliente fiel por muito mais tempo, justifica saber como medir essa qualidade

No que respeita ao serviço pós venda (uma das questões abordadas nesta tese), uma vez que se trata igualmente de um serviço, apesar de reconhecida a sua importância, não existem muitos trabalhos publicados especificamente sobre o tema, Sacconi et.al. (2007) são os autores que de uma forma mais aprofundada dedicaram a sua investigação a essa temática e proporcionaram uma classificação das maiores contribuições neste domínio.

A importância de medir a qualidade na prestação de serviço está diretamente relacionada com o fator chave, satisfação do cliente, que é determinante na fidelização, é o cliente que avalia se o serviço lhe foi prestado com qualidade ou não, pesquisas anteriores demonstraram que os clientes satisfeitos, são fiéis, compram mais vezes, são menos sensíveis à variação de preço, trazem novos clientes, estão menos abertos a propostas da concorrência e contribuem diretamente para um melhor desempenho financeiro da empresa. A satisfação é construída por vários elementos, dos quais se destaca a qualidade do serviço prestado, que resulta da capacidade da empresa em prestar um serviço que vá ao encontro ou exceda as expectativas do cliente.

Existem vários métodos de avaliação da qualidade da prestação de serviço, seguidamente serão descritos sucintamente os modelos SERVQUAL, Sevperf e Avaliação da Performance.

O Modelo SERVQUAL foi desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) que no decorrer da investigação, chegaram a este modelo, que permite avaliar a satisfação de clientes na aquisição de serviços, baseado na comparação das expectativas

do cliente relativamente ao serviço prestado, é obtida através da realização de um questionários que identifica e verifica a deficiência da qualidade da prestação de serviço. O questionário é constituído por vários itens, que avaliam as cinco dimensões, consideradas importantes para a avaliação da qualidade:

- Elementos tangíveis relacionado com a apresentação das instalações, com a disposição de todo o equipamento envolvente.
- Fiabilidade corresponde à capacidade da empresa realizar o serviço prometido de forma fiável, capaz, eficiente e clara.
- Capacidade de resposta com a disponibilização de um serviço rápido);
- Segurança transmitida durante a prestação do serviço demonstrando conhecimentos e competências por parte dos técnicos que transmitem credibilidade.
- Empatia proporcionada pela atenção personalizada concedida ao cliente.

Atributos Qualidade	Item	Aspetto avaliado
Elementos Tangíveis	1	Equipamento de aspeto moderno
	2	Instalações físicas visualmente atrativas
	3	Boa apresentação dos colaboradores
	4	Elementos tangíveis atrativos
Fiabilidade	5	Cumprimento de promessas
	6	Interesse na resolução de problemas
	7	Realização do serviço bem à primeira vez
	8	Realização do serviço no tempo prometido
	9	Não cometer erros
Capacidade de Resposta	10	Colaboradores comunicativos
	11	Colaboradores rápidos
	12	Colaboradores dispostos ajudar
	13	Colaboradores que respondem
Segurança	14	Colaboradores que transmitem confiança
	15	Cientes seguros com o ser fornecedor
	16	Colaboradores amáveis
	17	Colaboradores com boa formação
Empatia	18	Atenção individualizada ao cliente
	19	Horários convenientes
	20	Atenção personalizada dos colaboradores
	21	Preocupação pelos interesses dos clientes
	22	Compreensão pelas necessidades dos clientes

Ilustração 8 – Elementos do questionário SERVQUAL. [Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988)].

O questionário avalia, primeiro, as expectativas dos clientes relativamente aos serviços prestados, em segundo, a perceção do cliente relativamente aos serviços

oferecidos, a comparação da percepção dos clientes com os serviços oferecidos pela empresa, juntamente com as expectativas destes relativamente às características dos serviços, permitem determinar a sua satisfação com os serviços adquiridos, bem como a existência e as razões de divergências entre as duas perspetivas.

A satisfação é medida pela diferença entre, a expectativa criada e o desempenho do serviço avaliado pelo cliente, de acordo com a fórmula:

$$Q_j = D_j - E_j \quad (1)$$

(Q_j) - avaliação da qualidade de um serviço, pelo cliente.

(E_j) - Expectativa do cliente face ao serviço

(D_j) - Avaliação do cliente face ao serviço

O GAP, ou diferença entre a expectativa e o desempenho, é uma medida da qualidade do serviço em relação a uma característica específica, os critérios chamados de dimensões da qualidade, determinados por Parasuraman et al. (1988), são características genéricas do serviço, subdivididas em itens, que delineiam o serviço sob o ponto de vista do cliente que irá julgá-lo.

GAP1 – Deficiente conhecimento das expectativas e necessidades dos clientes. Existe uma lacuna entre as expectativas dos clientes e a percepção que delas faz a organização de serviços.

GAP2 – Dificuldade ou incapacidade em traduzir, de forma exata, as percepções dos gestores na conceção das especificações do serviço.

GAP3 – Distância entre especificações de qualidade de serviço e serviço efetivamente entregue. A variabilidade do desempenho do pessoal de contacto, entre outras causas, pode provocar uma certa antipatia em relação aos padrões estabelecidos.

GAP4 – Diferença entre o serviço efetivamente prestado e o serviço comunicado, que pode afetar as expectativas dos clientes. É um risco elevar as expectativas dos clientes além do serviço que se pode entregar.

GAP5 – Traduz a satisfação de um consumidor face ao serviço esperado. Lacuna entre serviço esperado e serviço percebido pelo cliente. O juízo de alta ou baixa qualidade depende, portanto, de como o cliente percebe o desempenho efetivo do serviço em comparação com o que esperava. A qualidade de serviço percebida pelo cliente é inversamente expressa pela quinta lacuna, que depende das outras quatro.

A qualidade do serviço pode ser definida como a perceção do cliente de quando um serviço vai ao encontro ou excede as suas expectativas. (Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1990).

Cronin e Taylor (1992) desenvolveram um modelo analítico que avalia a qualidade da prestação de serviços, ao qual designaram de Modelo *Servperf*, este não tem em consideração a análise das expectativas, centra a sua atenção na avaliação da qualidade do serviço, com base nas expectativas do cliente, desta forma a qualidade do serviço pode ser representada da seguinte forma:

$$\text{Qualidade de Serviço} = \text{Performance do Serviço Prestado}$$

Com o objetivo de justificarem o seu modelo, contrariamente ao anterior, os autores defendem que, a qualidade não deve ser medida pelas diferenças entre expectativas e desempenho, mas sim como uma perceção de desempenho.

Relativamente ao modelo de avaliação da performance (EP – Evaluated performance) desenvolvido por Teas (1993), considera a qualidade de serviço como o resultado da experiência vivida pelo cliente, o prestador do serviço através de um acompanhamento eficaz ao cliente, deverá ter um conhecimento prévio, de quais são as suas expectativas relativamente ao serviço, o fornecedor deverá perceber qual o nível ideal de atributos do serviço que o cliente deseja receber, verificar a quantidade dos mesmos que foram considerados pelo cliente, ponderar a importância concedida pelo cliente para a determinação da qualidade percebida.

O modelo pode ser representado pela seguinte fórmula:

$$Q_i = -1 \left[n \sum_{j=1} W_j |A_{ij} - I_j| \right]$$

Q_i = Qualidade individual de serviço percebida do objeto i

W_j = Importância do atributo j como um determinante da qualidade percebida

A_{ij} = Quantidade do atributo j no objeto i

I_j = Quantidade ideal do atributo j

n = Número de atributos

Através da multiplicação do lado direito da equação por -1 , constata-se que os maiores valores de Q_i estão associados a níveis mais altos de qualidade percebida.

Adicionalmente, tendo como base as ideias desenvolvidas por Parasuraman et al. (1990), sobre os eventuais desvios entre a qualidade esperada numa perspetiva ideal (should) e uma perspetiva de excelência (Would), o autor apresenta, de forma integrada, o modelo de qualidade normativa (NQ – *Normative Quality Model*), que traduz a diferença entre os dois cenários (ideal e excelência) para a avaliação da performance, através da seguinte representação algébrica:

$$NQ_i = n \sum_{j=1} W_j (A_{ij} - A_{ej})$$

NQ_i = índice da qualidade normativa do objeto i

A_{ej} = Quantidade individual do atributo j num cenário de excelência

Apesar de estes serem os principais modelos de avaliação de qualidade de serviço, é importante sublinhar que o trabalho apresentado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) tem vindo a assumir uma forte expressão, quer no mundo académico, como no empresarial.

2.4.3. Relação entre a qualidade na prestação de serviços e fidelização

No decorrer da presente investigação, têm sido referidos os conceitos de aquisição de bens e de serviços, importa antes de avançar, saber distinguir ambos, até pela forma como estes podem ser adquiridos e avaliados, o autor Bloom (1984) definiu o conceito, como qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, evidenciado o facto de a mesma ser essencialmente intangível, não se materializando em nenhum bem, como definiu e complementou o autor Shostack (1977), desta forma importa

saber distinguir o que podemos considerar tangível (palpável), de intangível (não palpável).

Com a globalização e o desenvolvimento da economia mundial o mercado da prestação de serviço ganha cada vez mais importância na economia, existem várias empresas prestadoras de serviços que, naturalmente, competem entre si pela captação e retenção de clientes, desta forma para que possam conquistar vantagem competitiva é importante perceber quais são os fatores mais relevantes para alcançar o sucesso.

A satisfação do cliente é proporcional à sensação de prazer ou desilusão causada pela comparação do desempenho de uma prestação de serviço e as expectativas criadas antes de esta ser realizada, o regresso do cliente comprova a satisfação ou não das suas expectativas e cada retorno atualiza seus níveis de satisfação em relação à empresa, desta forma as empresas devem concentrar-se na satisfação dos desejos dos seus clientes e na superação das suas expectativas, pois a qualidade nos serviços prestados é fator determinante de sucesso ou fracasso.

De acordo com o artigo de Venetis e Ghauri (2004), a qualidade da prestação de serviço, resulta na maior ou menor satisfação do cliente, este fator é um dos poucos meios de diferenciação entre empresas similares com oferta de serviço muito homogêneo, a aposta neste fator diferencial pode ser determinante na escolha inicial do consumidor e posteriormente na fidelização deste a longo prazo, no artigo os autores deram seguimento a outros estudos (Anderson et. al., 1994; Rust et. al., 1995; Zeithalm et.al., 1996; Bolton et.al., 2000) que se debruçaram na relação comprovada entre a qualidade da prestação de serviço e o estabelecimento de uma relação duradoura com o cliente, se uma prestação de serviço for feita com qualidade e excelência satisfazendo as necessidades dos clientes e correspondendo às expectativas deste, o cliente ficará com essa referência e caso necessite de recorrer novamente não hesitará em usá-lo repetidamente e recomendá-lo a outros potenciais utilizadores, por outro lado não irá considerar o preço pago pelo serviço caro, reconhecendo que justifica a qualidade.

No artigo de o artigo de Venetis e Ghauri (2004) os autores partindo de outras investigações, estudam a contribuição da qualidade do serviço e o peso que esta têm na retenção de clientes, as conclusões a que chegaram são particularmente pertinentes no âmbito da presente investigação, nas investigações que serviram de base aos autores, concluíram que a qualidade da prestação de serviço está relacionada, com a retenção de clientes ainda que não tenha sido apresentada nenhuma relação linear entre

elas, no entanto importa não esquecer que a qualidade da prestação de serviço é definida pelo cliente, é este que avalia a mesma e que define se esta vai de encontro às suas necessidades e supera as expectativas criadas, não devendo esquecer que nem todos os clientes são iguais logo podemos considerar expectativas e necessidades diferentes.

Segundo os autores, este estudo permite concluir que a qualidade do serviço é o fator mais importante para estabelecer relações de longo-prazo, ou seja a sua verdadeira lealdade tem origem na qualidade do serviço que lhe é prestado, para os gestores, este dado só pode significar que a grande aposta deve ser feita na qualidade de serviço, já que é a única base segura de relações duradouras, neste segmento de mercado

Na investigação os autores procuravam encontrar fatores que contribuíssem para fortalecer a relação a longo prazo com os clientes, apresentando diferentes razões que contribuem para o desenvolvimento da relação até que ela, gradualmente, se torne um compromisso, concluíram que a qualidade da prestação do serviço é um dos principais critérios, no entanto realçaram a importância de distinguir entre prestação de serviço de qualidade e qualidade que não sendo a desejada é melhor que a oferecida pela concorrência, pois a qualidade das alternativas é tão inferior que os clientes estão disposto a manter a relação, apesar de um baixo nível de satisfação e nestes caso importa trabalhar para satisfazer o clientes, se um concorrente se antecipar nessa opção estratégica, poderá passar a ser escolha dos clientes, ganhando vantagem competitiva e a sua fidelização, dificultando posteriormente a conquista e o regresso dos antigos clientes, uma vez que qualidade da prestação de serviço é um dos critérios decisivo na escolha e fidelização para com o cliente.

Em resumo podemos concluir que para garantir uma maior longevidade na relação cliente/empresas prestadoras de serviços, estas devem apostar em políticas e estratégias de melhoria de qualidade contínua, uma vez que esta está diretamente relacionada com a fidelização e retenção dos clientes, o objetivo consiste em satisfazer as necessidades e estar altura das expectativas criadas, encarando esse compromisso como objetivo vital na sustentabilidade futura da empresa.

Como descreveram os autores Venetis e Ghauri (2004) não é possível garantir retenção e fidelização de clientes se a empresa não apostar numa cultura orientada e focada neste, investindo no desenvolvimento da oferta disponível e na formação profissional dos colaboradores, por outro lado o seguimento e o serviço pós venda representam uma importante estratégia de acompanhamento, ajudando a perceber se este está satisfeito e se as suas expectativas foram cumpridas, estas tarefas contribuem

diretamente para assegurar receitas a longo-prazo, satisfação do cliente, retenção do cliente e melhoria contínua do produto e da qualidade do serviço, esta última é o cliente quem a determina voltando a comprar ou não e mantendo-se fiel.

2.5. Serviço Pós-Venda

É definido o conceito de serviço pós-venda, como sendo um serviço de apoio ao cliente após a compra, resume todo o tipo de atividades necessárias, que asseguram a correta funcionalidade do produto ou garantem a eficaz qualidade na prestação do serviço, como define o autor Vitasek (2005) e pode ser descrito sob duas perspectivas, a dos serviços, considerado como um entre vários serviços suplementares fornecidos, como referem os autores Olivia e Kallenberg (2003), ou a dos produtos, em que este tipo de serviço é considerado como uma etapa operacional, da cadeia de distribuição, como elucidam os autores Gaiardelli et. al. (2006), estes, realçam no seu estudo, a importância estratégica do serviço pós-venda, alertando para que nenhum dos intervenientes de toda a cadeia de distribuição, dê por terminada a relação com o cliente após a compra, é precisamente nesta fase que os esforços para assegurar uma relação estável e de longa duração com o consumidor final, devem ser maiores.

O serviço pós-venda, têm vindo a conquistar um importante papel estratégico nas empresas, é cada vez mais visto, como uma eficaz fonte de diferenciação, conquistando a atenção de novos clientes (captação) e importante na fidelização e retenção dos que já o são. O serviço pós-venda é igualmente importante na obtenção de resultados, por um lado os clientes fidelizados continuarão a comprar e poderão ser também um importante meio de publicidade gratuito na captação de novos clientes, por outro lado, o serviço pós-venda já é visto como uma interessante fonte de lucros, as margens geradas são normalmente, maiores do que as obtidas com a venda do produto, como salientam os autores Wise e Baumgartner (1999), o serviço pós-venda deixa de ser considerado um serviço suplementar imposto, com baixos resultados, durante o ciclo de vida do produto, a compra de peças e a realização de reparações necessárias fora da garantia, contribuem diretamente para os lucros da empresa.

Como anteriormente referido, a visão estratégica tradicional, centrada no produto, evoluiu para atual visão, centrada no cliente, esta evolução contribuiu para um importante desenvolvimento no papel do serviço pós-venda, a entrega do produto é encarada agora, apenas como a primeira parte dos serviços oferecidos, a eventual falta de

qualidade dos produtos ou serviços, faz do serviço pós-venda, uma importante segunda oportunidade estratégica, de conquistar e satisfazer o cliente face à insatisfação, desta forma, é imperativo que as empresas desenvolvam estratégias de qualidade do serviço pós-venda, já que este é importante na continuidade da relação com o cliente.

A par da evolução do foco no cliente e da constante preocupação na satisfação das suas necessidades, a importância estratégica do serviço pós-venda foi evoluindo ao longo do tempo, deixou de ser vista como uma mera extensão incómoda e dispendiosa, de suporte ao serviço principal, e passou a desempenhar um importante papel estratégico, com grande peso nos resultados das empresas, seja na fidelização ou na recolha de informação estratégica importante no processo de melhoria contínua, focada na satisfação do consumidor, como estudado e descrito pelos autores como Cohen e Whang (1997), Cooper (1995), Ehinlanwo e Zairi (1996) e Seuring e Goldbach (2002).

Segundo Kotler (2006), é estrategicamente importante, sob ponto de vista de sustentabilidade e continuidade da empresa a longo prazo, que os gestores de topo e os responsáveis de marketing das empresas, percebam e compreendam todo o processo de compra e as suas respetivas etapas, desde a captação da atenção do cliente, passando pela avaliação de outras alternativas no mercado, até ao momento do pós-venda, este último de elevada importância, tanto para o cliente como para a empresa.

É de interesse comum perceber os níveis de satisfação após a compra, do ponto de vista do cliente é nesse momento que avalia a satisfação das suas necessidades e confirmação ou superação das suas expectativas, a medição da qualidade do serviço prestado, possibilita avaliar como este se sente relativamente ao serviço adquirido, do ponto de vista das empresas uma oportunidade para trabalhar e melhorar em todos os aspetos negativos considerados relevantes pelos clientes, clientes satisfeitos continuarão a comprar, clientes insatisfeitos deixam de comprar e podem espalhar referências negativas sobre a empresa

Como referido nos pontos anteriores, as empresas têm concentrado grandes esforços comerciais e investindo grandes quantias em campanhas de marketing na conquista de novos clientes, sem fazer um trabalho de retenção, perdendo vendas e clientes para a concorrência, a verdade é que aposta estratégica no serviço pós-venda permite vender mais a custos menores, seja na venda direta ou na prestação de serviços agregada à venda de peças e acessórios.

Com o mercado da prestação de serviços em constante desenvolvimento, onde a oferta é cada vez maior, mais homogénea e similar, os fatores de diferenciação

assumem relevante importância na conquista de vantagem competitiva com o objetivo de fidelizar e reter clientes, os autores Kotler e Armstrong (2008), referiram claramente que esta é uma das principais formas de uma empresa se diferenciar no mercado, de facto uma eficaz estratégia de pós-venda possibilita estabelecer uma forte relação com o cliente, acompanhando-o e demonstrando que este é importante para a empresa mesmo após ter efetuado a compra, momento em que a maioria das empresas abandona os seus clientes, um dos fatores importantes e que pode diferenciar uma empresa de seus concorrentes é sem dúvida o serviço pós-venda,

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Kotler (2005), referiu que 70% dos clientes que apresentam uma reclamação, voltaram a adquirir o serviço novamente, se o seu problema for resolvido e 95% voltam a comprar se o problema for resolvido no mais curto espaço de tempo possível, assim sendo as empresas prestadoras de serviços que fazem um acompanhamento próximo e se preocupam com a satisfação de seus consumidores, trabalham com base em informações ricas e atualizadas dos seus clientes, que ajudam a melhorar a qualidade do atendimento e conseqüente a satisfação.

Os serviços de pós-venda, que surgem em função das reclamações dos clientes insatisfeitos com o serviço prestado, devem ser encarados como oportunidades, o facto de um cliente reclamar e não deixar simplesmente de comprar sem que a empresa perceba o porquê, representa uma oportunidade que esta tem de se redimir da fraca qualidade fornecida ou na desilusão das expectativas criadas, desta forma poderá trabalhar para melhorar e até exceder as expectativas dos clientes, agindo com rapidez, empatia e profissionalismo, atitudes que transformam uma situação negativa em positiva.

A atenção centrada na satisfação nas necessidades do cliente, que segue uma estratégia de melhoria contínua da qualidade, intensificou-se a partir dos anos 80, o cliente substituiu o produto no centro das atenções das estratégias de marketing, o desenvolvimento do mercado e o conseqüente aumento da concorrência (a oferta era muita) obrigou a que as estratégias de marketing fossem repensadas, evidenciado a oferta dos serviços aos olhos dos clientes pela sua diferenciação, aposta passou a fazer-se na qualidade do serviço, definida em função das necessidades do cliente, com a consciência de que não basta ter como foco a satisfação das necessidades do cliente, é fundamental estabelecer e manter uma relação de proximidade, já que a qualidade da relação com os clientes é a verdadeira medida do sucesso de uma empresa.

Os autores Gaiardelli et.al. (2007) no seu estudo *Performance measurement systems in after-sales service*, concluíram que a importância dos serviços, particularmente do pós-venda, implicam necessariamente uma monitorização constante e uma avaliação continua de todas as etapas do processo de prestação do serviço, com esse propósito os autores, identificaram quatro tipos de perfis estratégicos de pós-venda nas empresas (apoiar o produto, gerar dinheiro, gerar negócio e promover a marca), que vão desde a mera obrigação de ter uma extensão após a venda, que auxilie o cliente em caso de danos ou dúvidas de funcionalidade após a aquisição, às empresas que seguem uma linha orientadora estratégia baseada na satisfação das necessidades dos clientes e que olham para o serviço-pós venda não como uma obrigação mas como uma oportunidade.

Apoiar o produto, é a função original e clássica do serviço pós-vendas, vista na maioria das vezes pelas empresas, como algo dispendioso e apenas necessário por questões legais, é considerada uma fonte de despesa relacionada com as questões de garantia e de uso inicial do produto.

Gerar dinheiro, o serviço pós-venda pode ser encarado estrategicamente não como uma fonte de despesas, mas como uma lucrativa fonte de receitas direta (relativamente aos produtos), considerando a venda direta de peças e acessórios após a compra, que não estejam relacionadas com garantias, ou seja, venda de todo o tipo de acessórios e extras úteis para um melhor desempenho do produto.

O serviço pós-venda, pode ser encarado como uma interessante forma estratégica de gerar negócio, criando novos nichos de mercado, desenvolvendo novas ofertas conjuntas de pacotes (produtos/serviços), de acordo com as especificidades do perfil do cliente e das suas necessidades.

A promoção da marca, a forma estratégica do serviço pós venda que mais se enquadra na presente investigação, uma vez que é mais orientada para a gestão na prestação de serviços, o principal objetivo não consiste em gerar lucros imediatos, mas sim investir para alcançar a excelência a vários níveis (preço, qualidade, funcionalidade do produto) o principal objetivo passa pela fidelização dos clientes, serem fiéis ao produto, é a estratégia típica de uma visão de longo-prazo direcionada para atingir maior quota de mercado.

De acordo com os diferentes perfis estratégicos das empresas prestadoras de serviços pós-venda, há diferentes táticas e desempenhos operativos a adotar, no entanto, independentemente do perfil adotando, é crucial a conquista de vantagem competitiva,

só desta forma as empresas conseguem captar e reter clientes garantindo a sua sustentabilidade a longo prazo.

2.5.1. Serviço pós-venda no sector da reparação automóvel

Segundo declarações de François Augnet, Vice-Presidente da TRW *Automotive Aftermarket* para a Europa e Àsia-Pacífico, à *autoaftermarketnews* (newsletter 97), dois dos principais intervenientes da indústria automóvel, o consumidor e o veículo, estão a exercer fortes pressões no sector e a provocar uma inevitável transformação do panorama da distribuição automóvel, a introdução da eletrónica e o desenvolvimento dos veículos (sistemas híbridos e hidrogénio), tornou-os ainda mais complexos, acelerando a revolução no sector da reparação, onde a componente eletrónica assume já um papel relevante em detrimento da componente mecânica.

Perspetivando uma redução na procura de peças (veículos construídos com peças mais duradouras), e um conseqüente aumento da procura de serviços, as empresas do sector estão obrigadas a desenvolver-se tecnicamente e apostar numa estratégia de melhoria continua da qualidade do serviço prestado, nomeadamente o serviço pós-venda, as empresas independentes no mercado, ou seja, sem uma marca específica associada, serão, inevitavelmente, forçadas a consolidar as suas atividades, segundo François Augnet, a desmultiplicação das ofertas em termos tecnológicos e de serviços deixará de permitir que as reparadoras automóveis subsistam individualmente, os investimentos necessários são demasiado elevados e obriga a união das ferramentas e competências entre os diferentes agentes do sector, o mercado pós-venda automóvel acompanhará as evoluções de outros sectores e evoluirá para redes de oficinas mais segmentadas e especializadas, pois são facilmente reconhecidas pelo publico.

Existem de facto vários fatores que influenciam o atual mercado de reparação automóvel em Portugal e conseqüentemente o seu serviço pós-venda, no entanto a evolução tecnológica é sem duvida a mais importante, ao comparar um veículo atual com outro de há dez anos atrás, podemos verificar que apesar de aparentemente serem idênticos, o veículo atual possuiu muito mais tecnologia que o de há dez anos atrás, obrigando as oficinas a evoluir e acompanhar esta expansão tecnológica automóvel.

Embora os carros sejam cada vez mais seguros e as estradas melhores, o fator humano introduz sempre um elemento de imponderabilidade, que a tecnologia não consegue resolver de forma satisfatória, apesar do desenvolvimento tecnológico, os

danos materiais existirão sempre (ainda que as peças sejam mais duradouras como já visto), portanto, haverá sempre carros que necessitam de reparação, desta forma os reparadores têm que estar atentos às mudanças do mercado, têm que ser capazes de dar respostas às necessidades dos clientes, só assim poderão garantir rentabilidade e sustentabilidade dos seus negócios, num mercado em que a concorrência é cada vez maior a oferta idêntica, só as empresas em constante evolução conseguem sobreviver.

O serviço pós-venda não é exceção a essa evolução, este assume cada vez menos o papel de serviço necessário, gerador de custos, passando a desempenhar um importante papel de marketing, trabalhando estrategicamente na fidelização e satisfação do consumidor e na promoção da empresa, assumindo particular relevância na presente investigação, como referiu Shostack (1977), este é um mercado complexo, constituído pelo fornecimento de produtos e serviços, em que alguns bens necessitam do apoio de serviços e muitos serviços necessitam de bens para satisfazerem os clientes, entre a pura mercadoria e o puro serviço, este mercado é caracterizado por uma natureza mista.

Embora o mercado Português tenha um grande potencial de crescimento, segundo dados da GIPA (empresa de estudos do mercado automóvel), cerca de 67 % das reparações são feitas em oficinas tradicionais, no entanto a empresa estima que nos próximos dez anos apenas 15 % das reparações sejam feitas em oficinas tradicionais, o que indica que muitas oficinas independentes irão fechar e muitas outras organizar em rede, como já explicado, facto é que a reparação automóvel requer uma organização muito própria quer da formação e organização dos colaboradores, como da configuração das oficinas e disponibilização imediata dos *stocks*, por outro lado os clientes, mais exigentes e informados, sobre um mercado até então desconhecido, exigem requisitos que passaram de diferenciadores a básicos, check-up grátis, transparência no orçamento, isenção de marcações, rapidez (em menos de uma hora realizam a maioria das operações) e o facto é que algumas reparadoras não estão preparadas nem têm estrutura que permita executar um serviço rápido e com a máxima qualidade.

Desta forma o serviço pós-venda assume um papel fundamental na continuidade das empresas no mercado, para uma empresa de reparação automóvel, efetuar um serviço não pode significar o fim da relação com o cliente, ainda para mais atravessando o mercado a evolução que atravessa, efetuar uma reparação deve ser o primeiro passo para aumentar as vendas, e não o último, as empresas devem posteriormente fazer um acompanhamento ao cliente, perceber se este ficou satisfeito e agradado com o serviço, disponibilizar um eficaz serviço pós-venda no caso de a reparação não ter sido do seu

agrado ou o problema não ter ficado solucionado, demonstra ao cliente que a empresa não pretende apenas vender, passa a imagem que a empresa esta preocupa com a segurança do cliente (reparação automóvel), com a sua satisfação e que deseja construir um relacionamento de longo prazo, conquistar a sua lealdade e manter os negócios.

Outro aspeto a considerar além da apresentação suja das oficinas, que mais têm desagradado os clientes, é sem duvida a diferença de valor do orçamento, face ao valor realmente pago em fatura, na maioria das vezes os clientes pagam e não reclamam, no entanto, ficam desagradados com a situação e mesmo não reclamando deixam de comprar, é fundamental acompanhar e perceber a insatisfação desses clientes, não ficar à espera que estes liguem enquanto adquirirem o serviço a uma empresa concorrente, o serviço pós venda deve identificar o sucedido e resolver a questão no mais curto espaço.

A maioria das empresas bem-sucedidas no sector, usam o pós-venda de serviços para consolidar estratégias de vendas, construir relacionamentos com os clientes e aumentar seus lucros, o cliente além de voltar a comprar, sugere o serviço a outros clientes, ainda para mais neste sector em que cada carro vai em media duas vezes por ano à oficina, torna-se crucial não desperdiçar clientes, deste forma o serviço pós-venda, deverá prestar especial atenção ao acompanhamento dos clientes após a venda e efetivamente saber lidar com reclamações, caso estas existam, registar a informação e procurar melhorar no futuro, como já referido, mais que a satisfação está em causa a segurança dos clientes e dos automóveis, uma peça mal montada ou mal apertada pode ser decisiva numa avaria de maior gravidade, ou mesmo numa acidente, todos as reclamações devem ser registadas e todos os problemas resultantes do serviço efetuado deverão ser solucionados no mais curto espaço de tempo possível.

2.5.2. Serviço pós-venda, estratégia e vantagem competitiva no sector automóvel

Num mercado (prestação de serviços), em que a concorrência é cada vez maior e a oferta homogénea, os fatores de diferenciação fazem a diferença na conquista de vantagem competitiva, o serviço pós-venda representa, na maioria das vezes, a única ligação após a compra entre a empresa e o consumidor, como tal, é importante apostar nesta estratégia diferenciadora, baseadas na qualidade do serviços.

Os serviços complementares, nos quais se inclui o serviço pós-venda, conquistam nas preferências dos clientes cada vez mais importância relativamente ao serviço principal, os clientes têm hoje uma maior necessidade de se sentirem apoiados após a

compra, nesse sentido as empresas investem cada vez mais na oferta de serviços adicionais diferenciado, o serviços pós-venda afeta, quer a satisfação imediata, quer as intenções futuras de compra, desempenhando um papel essencial na construção da relação próxima que garante a fidelização do cliente.

Bouman e Wiele (1992) incidiram o seu estudo na aplicação deste conceito (serviço pós-venda) ao mercado da reparação automóvel, os investigadores estudaram a importância do serviço no sector, que apresenta uma grande concorrência e em que qualidade, implica custos elevados, a principal questão salientada pelos investigadores, dizia respeito à divergência na interpretação das empresas e dos consumidores, relativamente ao conceito de serviço de qualidade, as empresas reconheciam qualidade como todo o conhecimento técnico sobre automóveis que detinha, enquanto que por seu lado, os consumidores na maioria desconhecendo qualquer procedimento mecânico, avaliavam o serviço prestado pela oficina, com base na satisfação das suas necessidades e cumprimento de expectativas que os fornecedores do serviço, lhe tinham criado.

O estudo de Bourman e Wiele (1992), não seguiu o clássico modelo SERVQUAL (descrito no ponto 2.4.2. A medição da qualidade na prestação de serviços.), os autores consideraram que nem todos os pontos se adaptavam ao sector, em vez de duas secções de perguntas (opinião do cliente antes e após a realização do serviço), incluíram apenas uma, foram consideradas apenas três dimensões da qualidade da prestação de serviço, de relevância e importância para o cliente, a empatia, tangibilidade e confiança, sendo que a análise de regressão do estudo demonstrou, que o único fator de relação significativa e direta com as variáveis dependentes foi a empatia, concluindo que os clientes, quando avaliam a assistência dos seus carros, a empatia é a que se distingue, e que deve ser trabalhada na conquista de vantagem competitiva.

Contudo, segundo Gaiardelli et.al. (2007), existiam lacunas significativas no estudo de Bourman e Wiele (1992), falhas relativamente à ligação entre os objetivos estratégicos das empresas e os objetivos e estratégias do serviço pós-venda, assim como ausência de indicadores e medidas de avaliação do desempenho dos serviços pós-venda, só desta forma seria possível monitorizar a evolução, sendo o serviço pós-venda uma importante forma de conquistar vantagem competitiva, importa avaliar os seus resultados de desempenho.

De acordo com os autores, um sistema de medição do desempenho dos serviços pós-venda deve demonstrar analiticamente a eficiência e a eficácia, a curto-prazo e a longo-prazo, fornecendo aos níveis de decisão, informação multidimensional que

possibilite tomar decisões operacionais e estratégicas eficazes, facto é que o serviço pós-venda no sector automóvel (a par de outros sectores) têm cada vez uma maior importância nas escolhas dos consumidores, é um importante fator de diferenciação que as empresas do sector devem ter em consideração nas suas estratégias, garantindo a sua fidelização, melhorando resultados e contribuindo para a sua sustentabilidade.

Com a finalidade de colmatar algumas falhas de estudos anteriores, Gaiardelli et.al. (2007) desenvolveram um novo modelo, designado por modelo ASCOR, os autores tinham como principal objetivo, criar um modelo que fornecesse informação mais completa e útil, que facilitasse um planeamento e execução estratégica de todos os processos e atividade pós-venda, o modelo distingue três categorias de processos, em cada categoria, são identificados processos internos (referentes atividades de *back-office*, envolvem apenas as funções da empresa) e externos (referentes a atividades de *frontoffice* e outras áreas da cadeia de serviços).

O modelo mais informativo e completo, permitirá às empresas alinhar o perfil estratégico adotado com os procedimentos seguidos por cada unidade empresarial, por forma a gerir e controlar todos os processos de pós-venda (internos ou externos), facilitando a constante monitorização e avaliação do desempenho do serviço pós-venda.

Este modelo foi testado em três empresas do sector automóvel, que implementaram sistemas de medições do desempenho, para os serviços pós-venda, de acordo com os parâmetros do ASCOR, foram várias as dimensões monitorizadas, como por exemplo, resultados financeiros, desempenho competitivo, lealdade e satisfação do cliente, eficiência e tempos de espera, nas três empresas testadas foi possível estabelecer uma ligação entre os diferentes perfis estratégicos do serviço pós-venda no sector da reparação automóvel que seguem uma linha orientadora estratégia referida no ponto 2.5. Serviço Pós-Venda.

Apoiar o produto, a função clássica e básica do serviço pós-venda consiste em manter a funcionalidade do produto, durante o período de garantia, não existe neste perfil estratégico uma particular preocupação com os processos específicos de pós-venda, quer na empresa, quer ao nível da rede de assistência, exceto nos aspetos submetidos a obrigações impostas pelas legislações em vigor.

Gerar dinheiro, o serviço pós-venda assume um importante papel na criação de receita a curto prazo, as empresas que adotam este perfil estratégico privilegiam, principalmente, os vetores de desempenho baseados na eficiência das suas atividades operacionais como é o caso da logística e a assistência técnica que estão diretamente

relacionadas com o cliente (venda de peças separadas e apoio à manutenção fora da garantia), de forma a proporcionar uma máxima rentabilidade no curto-prazo.

Criar negócio, o serviço pós-vendas conquistou em algumas empresas um espaço de negócio independente, relativamente ao serviço principal, gerindo autonomamente, o seu peso e a sua responsabilidade nos lucros e nas perdas da empresa, visando garantir, no curto-prazo, um alto nível de lucro e satisfação do cliente. No caso deste perfil estratégico, o foco consiste em gerir todas as atividades relacionadas com a satisfação do cliente, monitorizando constantemente todos os resultados relacionados com o negócio (quota de mercado e penetração no mercado), assim como a medição da satisfação do cliente, da confiança e da capacidade de resposta da empresa face às suas necessidades.

Promover a marca, o serviço pós-venda adota neste caso um perfil estratégico de longo prazo, é feito um investimento estratégico em todos os processos operativos da empresa, com o objetivo de alcançar níveis de excelência no produto, no preço, na qualidade e na funcionalidade, desta forma, ganhar a lealdade é indispensável à retenção de clientes, esta visão a longo-prazo requer um desempenho eficaz a todos os níveis da cadeia de serviço, combinando, ao mesmo tempo, dois perfis estratégicos: gerar negócio e gerar dinheiro.

O que este estudo pretende sublinhar é que, independentemente da perfil estratégico escolhido pelas empresas, importa que os gestores retenham a ideia que não é por comprar que o cliente está satisfeito, a venda só em si não é uma garantia de satisfação, comprar é apenas o início de uma experiência, a relação com o cliente não deve terminar aí, é importante dar-lhe a mesma atenção e importância que tinha antes de adquirir o serviço, o mercado da prestação de serviços é cada vez mais competitivo e a oferta muito semelhante, os fatores de diferenciação são cada vez mais decisivos nas escolhas dos clientes, o cliente têm quase sempre pelo menos uma opção comparável, desta forma a aposta numa estratégia de serviço pós-venda, contribuirá para aumentar a satisfação do cliente, mantendo-o fiel, além de voltar a comprar aconselhará o serviço, contribuindo diretamente para o melhor desempenho dos resultados.

2.6. Conceito de evolução digital

Os avanços tecnológicos e o desenvolvimento da Internet a que se têm assistido nos últimos anos, têm contribuído para um maior desenvolvimento da economia global, as

distancias têm sido encurtadas, os mercados assistido a trocas cada vez mais globais e os clientes cada vez mais informados sobre produtos e fornecedores tornaram-se mais críticos e seletivos, a informação esta a um clique de distâncias.

A Internet tem sem duvida, revolucionando a forma como as pessoas comunicam, a facilidade de comunicação de hoje com qualquer parte do mundo, é tão rápida que permite acompanhar em tempo real tudo o que se passa em qualquer parte do globo, no entanto, a evolução foi feita ao longo do tempo, numa primeira fase, a, Web 1.0, criada no início dos anos 90 por Tim Berners Lee, particularizada pela característica única e temporal, do ruído do *modem* a fazer *logon*.

2.6.1 Evolução digital (Web 1.0, Web 2.0 e Web 3.0)

Na década de 1980, as páginas Web 1.0, foram uma verdadeira revolução tecnológica, apesar de hoje serem caracterizadas como estáticas e pouco dinâmicas, a maioria das paginas apenas possibilitava comunicar num só sentido, ou seja o utilizador poderia ler documentos publicados na Web 1.0, mas não os podia comentar ou interagir com as páginas, nessa época o medo e a insegurança na partilha de informação e violação da privacidade (que ainda hoje existem em muito menor escala) eram os principais entraves ao incremento de uma maior dinâmica e interação entre os utilizadores, por exemplo fazer uma compra *on-line*, natural hoje (ainda que existam pessoas que se recusem a fazê-lo) era naquele tempo impensável, partilhar dados bancários na web, ou fazer simplesmente um comentário sobre um produto ou qualquer outro assunto, a comunicação era muito *Web Web*, num só sentido

A Web 2.0 surge como uma evolução natural, foi desenvolvida em função das necessidades dos utilizadores, podemos associar esta Web 2.0 aos *blogs*, redes sociais, partilha de informação, marketing digital entre outras, que trouxeram uma nova dinâmica às páginas Web, deixaram de ser estáticas e ganharam uma nova forma de partilhar informação, qualquer pessoa pode partilhar e atualizar sua página pessoal, como o *Facebook*, além de ler, pode escrever, comentar, partilhar, deixou de ser uma Web passiva.

No que respeita ao conceito de Web 3.0, a definição especifica esta longe de consenso, têm gerado grande discussão, muitos críticos, acreditam que esta Web, representa a era da personalização, outros têm argumentado que esta Web é onde os computadores geraram informações substituindo as pessoas, outros caracterizam-na

apenas como uma mera extensão da 2.0 mas com mais qualidade e funcionalidades, no entanto, é inegável que os novos desenvolvimentos possibilitam substituir as pessoas por computadores, ajudam na simplificação dos serviços, facilitam as compras, por exemplo, fazer um *check-in on-line* enquanto aluga um carro e reserva uma mesa no hotel do país de destino, escolhendo já a ementa e as entradas, a Web 3.0, possibilita fazer tudo através de uma simples pesquisa, sem que seja necessário estar alguém a fazer as respetivas marcações, o computador processa toda a informação.

As empresas, assistiram a um vantajoso desenvolvimento, como a Web 3.0, hoje é possível pesquisar tudo no Google, por exemplo, qualquer produto ou serviço necessário, basta um clique para se ter acesso direto ao *site* do fornecedor, com a possibilidade de comprar na hora, comentar, partilhar com os amigos no *Facebook*, uma interação única, hoje, quase se pode afirmar que as empresas que não estão na Web, é como se não existissem.

Resumindo, é difícil definir períodos específicos da evolução da Web, é difícil apontar com exatidão, quando cada Web começou e terminou, além de estarem em constante evolução, essa evolução ocorre sempre dentro da anterior, mas têm diferentes qualidades, que possibilita distingui-las, a barreira mais clara é entre a Web 1.0 e 2.0, uma com paginas mais estáticas outra mais dinâmica com possibilidade de interagir, a Web 3.0, por outro lado não é tão fácil de definir e separar do anterior conceito, no entanto é um tipo de Web mais personalizado que facilita a vida dos utilizadores.

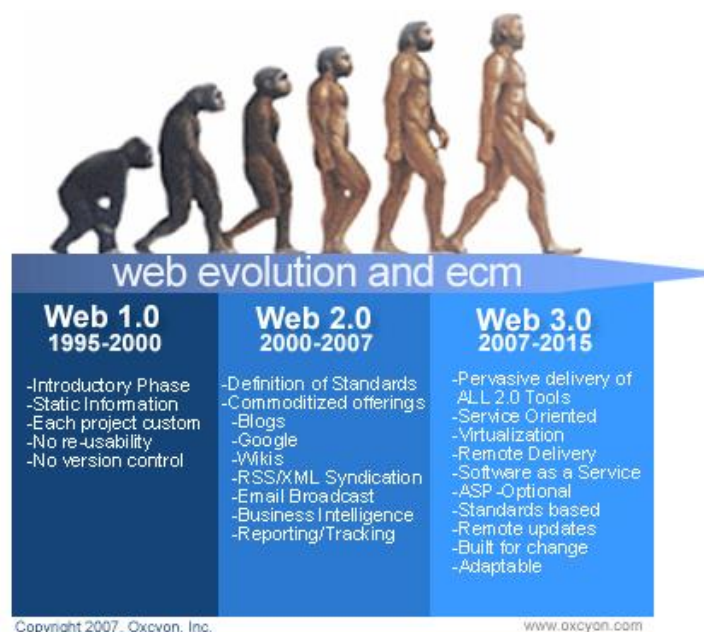


Ilustração 9 – The Web evolution. [Fonte: Adaptado do Site linnordahl.wordpress.com (2013)]

2.6.2. Empresa digital e marketing digital

O aparecimento da empresa digital, criou mudanças no ambiente das empresas, o crescente desenvolvimento das tecnologias e das redes de informação, levou a que as empresas adotassem por estratégias cada vez mais digitais com todos os seus processos de negócio e de relacionamento com clientes, fornecedores, empregados, etc. disponíveis em formato digital, facto é que uma empresa digital, é uma empresa que liga pessoas, ativos e ideias, através das redes de informação de forma a criar e distribuir produtos e serviços sem a limitação das tradicionais fronteiras físicas das empresas.

Como referido no ponto anterior, a Web foi evoluindo ao longo do tempo e está em constante mudança, no entanto de relevante importância e para não dispersar do tema central da presente investigação, foquemos o conceito de Web 2.0, este importante avanço possibilitou uma maior dinâmica aos utilizadores, criou interação na Web, desta forma, passou a ser possível, além de ler, publicar e comentar *on-line*, partilhar conteúdos, comunicar em tempo real em plataformas, blogs ou nas redes sociais.

No que respeita à tecnologia de rede, esta tem a capacidade de ligar vários terminais (computadores), permitindo a partilha de dados e informações entre diversas localizações geograficamente distantes, esta conecta centenas de milhares de diferentes redes no mundo, sendo utilizada para trocar informação e realizar transações de negócios, graças a esta poderosa tecnologia desenvolveram-se novas tecnologias e novos modelos de negócio, o conceito de empresa digital bem como o de CRM foram algumas modalidades empresariais que emergiram na sequência deste desenvolvimento.

Como evidenciam Dahan, et al. (2011), na Web 2.0, os utilizadores partilhavam informação, particularmente opiniões sobre marcas, empresas e serviços, desta forma as empresas têm hoje uma importante ferramenta para acompanhar a satisfação e as expectativas dos seus clientes, tendo em tempo real a oportunidade de acompanhar e perceber se as suas experiências para com a empresa foram as melhores, se corresponde às suas expectativas, se partilham e sugerem aos seus amigos nas redes sociais, para as empresas é sem dúvida uma forma económica e eficaz, não só para conhecer melhor os clientes, mas também para comunicar com eles.

Web 2.0 revolucionou igualmente o marketing, uma nova forma digital, trouxe novas técnicas às empresas, é possível agora comunicar de uma forma mais eficiente, eficaz e personalizada com seus clientes, o fluxo de comunicação mudou, evoluiu do Clássico sistema empresa cliente, para empresa cliente e cliente empresa, hoje é comum

observarmos o uso das redes sociais, *blogs* e *sites* pessoais, por parte das empresas, para estarem em comunicação com os seus clientes e com grande facilidade, o marketing digital, gerou uma nova forma estratégica de marketing, um novo posicionamento voltado para os sites motor de busca muito visitados, por diversos tipos de clientes em todo o mundo, conectadas e dispostas a interagir com as marcas e produtos.

A publicidade e o marketing digital têm um importante papel, no desenvolvimento especializado das marcas e das empresas no mundo digital, afirmando a presença constata da empresa no mundo digital, de forma atrativa ao público-alvo, com o crescimento da Internet, houve conseqüentemente um crescimento de *websites* e portais empresariais, desta forma no meio de muitos outros sites e um sem fim de informação, publicar um site na Web não é suficiente, é imprescindível canalizar e direcionar essa informação para o cliente, nesse sentido, foram desenvolvidas ferramentas importantes, citando o exemplo mais comum e conhecido que é o Google, esta poderosa ferramenta de pesquisa (a mais utilizada no mundo), facilita a interação entre empresas e clientes partindo de uma simples pesquisa.

2.7. Conceito CRM

As ferramentas estratégicas e de gestão, foram surgindo e evoluindo ao longo dos tempos, em função das necessidades do mercado, dos clientes e da competitividade empresarial, o *Executive Information System* (EIS), o *Data Mining*, o *Supply Chain* e a integração da Internet nos processos de negócio e mais recentemente o CRM são exemplos de conceitos fundamentais que marcaram importantes pontos de viragem nas estratégias das empresas.

Relativamente ao conceito de CRM, importante no estudo do presente trabalho, podemos considerar que não existe uma definição típica de CRM, existem sim muitas definições do que é, e do que representa para as empresas, no entanto, todas as definições fazem referência à focalização no cliente e à sua fidelização, como referiram os autores Kotler e Keller (2006), CRM não é mais do que a gestão detalhada da informação sobre cada cliente e de todos os aspetos relacionados com este, o objetivo consiste em criar e melhorar o relacionamento em todo o ciclo de vida do cliente com a empresa e não apenas na venda.

Através dessa informação é possível, melhorar e enquadrar a oferta às necessidades dos clientes no intuito de garantir a sua fidelidade, para isso é fundamental que as empresas identifiquem claramente os atributos dos produtos e dos serviços que agregam valor ao cliente e que são capazes de gerar fidelidade.

Para os autores Feinberg e Kadam (2002), o CRM teve um maior impulso, com a evolução da Web 1.0 para a Web 2.0, definem o conceito como sendo “uma disciplina associada aos negócios e à tecnologia que usa sistemas de informação para coordenar todos os processos de negócio associados com a atividade da organização, que lida com o serviço, vendas, marketing e suporte do cliente, desempenhando um importante papel de intermediário da organização na relação com o cliente, sendo que a informação recolhida é centralizada e direcionada para o cliente, permitindo que vários elementos da organização possam interagir com aquele, sem perder de vista a sua unicidade, e conseguindo um serviço muito mais personalizado, ao mesmo tempo que aumentam a rentabilidade e a probabilidade de retenção do cliente.

Por outro lado, Stair e Reynolds (2008), evidenciam o importante contributo que o CRM dá às empresas na relação com os clientes, desde o departamento de marketing e na publicidade ao importante serviços pós-venda, salientando a forma como a informação recolhida junto dos clientes, permite num futuro trabalhar a capacidade de antecipar as necessidades dos atuais e dos potenciais clientes, otimizando a forma como os produtos e serviços são vendidos, aumentando a retenção e lealdade destes.

Segundo os autores já referidos e outros, a melhor forma de aumentar a fidelização dos clientes é fomentando e mantendo um relacionamento com estes, o CRM é sem duvida uma importante ferramenta estratégica que contribui para o estreitamento e longevidade desse relacionamento, principalmente com o desenvolvimento da Web 2.0 que possibilita uma maior interação, no entanto os diversos autores alertam para a questão da implementação estratégica desta ferramenta, o sucesso ou fracasso depende de todos os intervenientes, ou seja das pessoas diretamente relacionadas com o CRM.

Outra questão levantada, para o sucesso do CRM corresponde à criação duma mentalidade de comportamento focada na qualidade do atendimento ao cliente, quer nas vendas, quer em todos os pontos de contacto com o cliente, com especial destaque no processo do serviço pós-venda, como têm sido referido ao longo da presente investigação, neste aspetos os diversos autores partilham da mesma opinião, implementar o conceito de CRM num determinado contexto significa redesenhar a organização, mudando o foco, tradicionalmente focada no produto, passando agora o

foco para as necessidades e satisfação dos clientes, se na anterior filosofia estratégica a orientação das empresas era voltada para os produtos, tratando os clientes como meros números, hoje em dia, esta realidade já não é a mesma, tendo-se invertido as posições em termos de prioridades.

Com a evolução dos mercados e aumento da concorrência, o relacionamento com o cliente, ganha um importante papel nas estratégias de diferenciação, com a mudança contínua no ambiente de negócios global, são cada vez mais as organizações que optam por ferramentas estratégicas como o CRM, realizando uma análise detalhada de toda a informação relacionada com o comportamento dos clientes, uma vez que apesar de todos os clientes serem importantes, alguns são mais rentáveis que outros e, portanto, as empresas devem maximizar o seu serviço, bem como realizar investimentos em produtos com base no verdadeiro valor do cliente.

Resumindo, o CRM é uma importante ferramenta de gestão no relacionamento com o cliente, é fundamental no crescimento e conquista de resultados globais, no entanto, a tarefa não pode ser realizada sem a implementação de um sistema de CRM com a consciência que o contributo de todos é fundamental no sucesso estratégico, na relação com o cliente desde a primeira compra e principalmente após esta.



Ilustração 10 – Steps and stages the CRM process. [Fonte: Adaptado do site barnraisersllc.com (2013)]

2.7.1 Conceito de Marketing Relacional

No que respeita ao marketing de relacionamento, também este teve o seu maior desenvolvimento com a evolução da Web 2.0, o seu conceito é definido por vários

autores, como sendo um processo de relacionamento estreito entre a empresa e os clientes, seguindo uma estratégia, que tem como principal objetivo construir parcerias duradouras entre a organização e os clientes, garantindo a sua satisfação e fidelização, melhorando os resultados e garantindo a sustentabilidade da empresa a longo prazo.

Segundo Kotler (1998) marketing de relacionamento consiste na construção de relações de fidelização a longo prazo com os clientes no intuito de garantir a sua satisfação, mantendo a sua preferência a longo prazo e contribuindo para a melhoria da performance do negócios, as empresa que adotarem esta estratégia, terão e captarão clientes fiéis, que ao necessitarem de comprar algum produto, pensarão primeiramente na empresa com a qual mantêm um relacionamento mais estreito.

No seguimento de Kotler, o autor Lovelock (2001), elucida que o principal objetivo do marketing de relacionamento, consiste em desenvolver relações com os clientes economicamente eficazes a longo prazo, entre a empresa e os seus clientes, estabelecer uma relação duradoura com os clientes é o maior desafio das empresas na era da globalização, em que a concorrência é cada vez maior e os produtos cada vez mais semelhantes, desta forma, a empresa que consegue manter um relacionamento duradouro com os clientes terá compras certas a longo prazo, e o cliente também se beneficiará com atendimento personalizado e exclusivo.

O autor Mckenna (1999), refere que o marketing de relacionamento, representa a estratégia indicada para que as empresas mantenham um relacionamento e uma comunicação contínua e eficiente com os clientes, tal com Lovelock (2001), que define marketing de relacionamento como uma estratégia de longo prazo, que estabelece uma relação de confiança com os clientes, o principal objetivo não consiste em simplesmente vender (sendo que vender também é importante), mas, assegurar que o cliente adquiriu o produto ou serviço correto, que satisfaz as suas necessidades e que vai ao encontro das suas expectativas, no fundo reforça o que já têm sido referido ao longo da presente investigação, o relacionamento com os clientes deve ir além de tratar o cliente bem, apenas no ato da compra, é necessário demonstrar que este é especial, demonstrando preocupação com a sua satisfação e correspondendo às suas expectativas principalmente, após a compra, só desta forma a empresa consegue provar o quanto é importante e o quanto a sua satisfação é essencial na sua estratégia de negócio.

Kotler e Armstrong (2008) ressaltam que o marketing de relacionamento é utilizado pelas empresas que entendem que a retenção de clientes é fator de importância relevante no mercado competitivo, as empresas devem direcionar o atendimento dos clientes com

uma estratégia de longo prazo, pensando sempre que um cliente fiel pode ser um importante meio de publicidade gratuita divulgando a outros potenciais clientes, o diferencial que a mesma utiliza como estratégia de diferenciação, no mercado atual, uma empresa deve oferecer valor superior aos clientes, adotando uma estratégia de criar clientes, e não apenas criar produtos, a relação inicia quando a empresa vai ao mercado e identifica as reais necessidades dos clientes, implementando ações que visam a satisfação das suas necessidades e correspondência das suas expectativas.

Ainda segundo Kotler e Armstrong (2008), as empresas devem seguir uma estratégia de relacionamento com seus clientes, só desta forma através da fidelização destes, garantem a sua continuidade e sustentabilidade a longo prazo, é imprescindível investir no desenvolvimento do relacionamento com seus clientes, por forma a manter com seus clientes uma relação de parceria.

Em suma, o marketing de relacionamento é uma estratégia que começa com a identificação dos desejos e necessidades dos clientes e que se estabelece com o constante relacionamento e atenção às suas necessidades e expectativas, representa uma importante técnica de comunicação que teve o seu maior desenvolvimento com os avanços da Web 2.0 e que visa construir relacionamentos de longo prazo entre as empresas e os seus clientes. O grande desafio é de facto a personalização das abordagens aos clientes, para que estes sintam que o esforço no desenvolvimento de novos produtos ou serviços é sempre em função das suas necessidades e expectativas, esta técnica de comunicação surge como forma de estabelecer uma cumplicidade dinâmica crescente entre empresa e cliente com o objetivo da fidelização.



Ilustração 11 – Marketing de relacionamento. [Fonte: Adaptado do site valeriatonietto.com (2013)]

2.7.2. CRM como vantagem competitiva no sector da reparação automóvel

Descrita a funcionalidade e o principal objetivo do sistema CRM, facilmente se consegue perceber da importância base, que este representa na relação com os clientes, acompanhando-os, percebendo as suas necessidades, a sua satisfação, demonstrando-lhes que têm importância para a empresa, antes e depois da compra.

Na perspetiva do sector da reparação automóvel, em que o mercado é extremamente competitivo e a oferta muito similar, o conceito CRM não pode ser encarado como apenas mais uma ferramenta estratégica, para conquistar vantagem competitiva, é importante que seja encarado como uma estratégia de negócio, que diferencia a organização da sua concorrência, onde a eficiente compreensão de todos os colaboradores é fundamental na obtenção dos retornos desejáveis.

Como têm sido recorrente mente referido ao longo da presente investigação, muitas empresas não prestam atenção aos seus clientes depois de estes terem efetuado as suas compras, na maioria das vezes nem se questionam quando estes deixam de comprar durante um certo período de tempo, no entanto as empresas que prestam atenção aos seus clientes, que acompanham as suas necessidades, expectativas e satisfação, orientam as suas medidas estratégicas em função destes, conquistando vantagem competitiva.

Historicamente, as empresas constroem a sua estrutura em redor dos produtos e serviços que vendem, focalizando-se nas economias de escala através da produção em massa, na inovação dos produtos, no marketing em massa e nos produtos de marca, desenham e criam estratégias focadas nestes, no entanto não têm as expectativas dos clientes em consideração, não os ouvem, não pedem as suas opiniões, não registam os que estes sugerem, desta forma os clientes sentem-se ignorados e não são fieis às empresas que se concentram nestes domínios por si só, existem muitos outros pressupostos que têm de ser levados em conta, o cliente é quem compra, é quem decide voltar ou não a comprar, as empresas precisam de clientes para sobreviver, as estratégias têm que ser focadas na sua satisfação.

Como referem os autores Bounam e Wiele (1992), Fayerman (2002), Aguiar (2009) e Almeida (2011), o objetivo do CRM no sector da reparação automóvel é o de acompanhar o cliente e perceber quais são as suas necessidades e expectativas, elaborando uma informação detalhada e completa, que possibilitará à empresa ter uma visão estratégica estruturada de todas as interações que formam as expectativas dos

clientes, informação importante sobre as necessidades destes, a empresa, poderá no futuro utilizar essa informação para ser mais para com os clientes.

Nas suas obras, os autores sublinham ainda que, a empresa apenas conquista vantagem competitiva, quando começa a criar valor para o cliente, antecipando e correspondendo às suas necessidades e superando a concorrência, ao criar valor para o cliente, a empresa está a proporcionar um elevado grau de satisfação, fazendo com que aquele se torne e se mantenha, fiel, já que as suas necessidades foram satisfeitas.

2.8. Estudos aplicados às operações de pós-venda no sector

O trabalho de Aguiar (2009) analisa e avalia a capacidade de retenção de clientes, nas operações de serviços pós-venda, de uma reparadora automóvel.

O principal objetivo do estudo, consistia na análise, do potencial do departamento pós-venda, comparativamente ao de vendas (10 anos de dados como estudo), o grupo Filinto Mota Braga, era na altura, uma empresa de grande reputação, no mercado Bracarense, no entanto, os resultados obtidos pelas operações de pós-venda tinham vindo a decrescer, era essencial, avaliar as políticas e comportamentos do serviço pós-venda, a empresa estava empenhada em aumentar os lucros, relativamente às operações de pós-venda, e só seria possível melhorar com o aumento da satisfação dos clientes.

Aguiar (2009) procurou encontrar as razões subjacentes, ao decréscimo de visitas aos serviço de reparação automóvel da empresa, de modo a inverter a tendência, nesse sentido, realizou um estudo aprofundado com informação relevante sobre a atividade, entre os anos de 1998 e 2008, acompanhado por uma revisão de literatura sobre os principais aspetos e conceitos a considerar nas operações de serviços, relativamente à forma de garantir níveis de excelência na satisfação dos consumidores.

O autor apresenta uma análise quantitativa aos resultados de um questionário feito a uma amostra de clientes, de forma a apurar o nível de satisfação percecionado e o nível de aceitação revelado, relativamente aos serviços prestados. Pela análise realizada ao rácio de retenção de clientes, que apresentava um valor significativamente baixo, o autor constatou existir uma fraca capacidade de retenção, permitindo igualmente qualificar o desempenho do serviço pós-venda como de baixa qualidade, não indo ao encontro das expectativas dos clientes.

Foram identificados vários aspetos como justificação para o fraco desempenho das operações, a maioria relacionados com a insatisfação dos clientes, os resultados do inquérito revelaram que, após realizarem o serviço os inquiridos, apresentavam várias queixas relativamente ao preço e à fraca qualidade das atividades de controlo de qualidade a que os carros eram sujeitos.

O autor considerou crucial, a importância de identificar as razões que levam os clientes a deixar de requerer o serviço, só dessa forma seria possível mudar, de modo a aumentar o potencial de retenção, para obter feedback seria imprescindível não abandonar o cliente após o serviço, realizando um acompanhamento próximo através do modelo CRM (utilizado no estudo em questão) que permitia contactar cada cliente regularmente e avaliar as suas impressões sobre o serviço, informando-o sobre campanhas e ofertas especialmente pré-selecionadas com base no seu perfil de consumidor. Essa informação era recolhida das bases de dados e posteriormente analisada, esta medida seria essencial no sucesso futuro do pós-venda, a empresa teria na sua posse informação única sobre cada tipo de cliente, quais as suas expectativas, as suas necessidades, apenas esse conhecimento garantia clientes leais e angariadores de novos clientes.

No caso particular deste estudo, os resultados demonstraram que o rácio de retenção eram muito baixos, porque as ofertas e as campanhas não estava a atingir o público-alvo, nem estavam a ser atrativas, portanto, a resposta a esse problema, segundo P. Aguiar, deveria começar pela aposta num modelo CRM mais eficaz, que analise e registe quais são de facto as necessidades e expectativas dos clientes, para que as futuras campanhas e ofertas pudessem cumprir o seu intuito com uma maior eficácia, seria necessária dar uma particular atenção aos veículos e as necessidades dos clientes, os clientes com viaturas particulares, dariam um menor uso ao seu veículo, por outro lado os clientes que utilizavam o veículo em atividades empresariais, dada a grande utilização, seriam obrigados a recorrer frequentemente aos serviços de manutenção, era assim importante explorar este mercado e direcionar campanhas de promoção vantajosas, especificamente para este tipo de veículos.

A sugestão concreta do autor para o seu estudo em questão, foi de que os serviços pós-venda criem promoções particulares para carros de empresas, de modo a que estas, atraídas pelos preços baixos, façam da reparadora o seu preferencial parceiro de negócio, todo este sistema seria gerido pela criação de uma base de dados, que possibilitaria analisar o perfil dos consumidores, bem como acompanhar a evolução do

consumo dos seus serviços, possibilitando igualmente, implementar qualquer tipo promoções e acompanha-las, facilitando o acesso aos resultados e assegurando, por isso, a rapidez das medidas a implementar.

A abordagem de Aguiar (2009) neste aspeto particular das operações, diz respeito à análise da base de dados, permitiu obter resultados que constituem uma ajuda para os gestores da empresa tomarem as medidas mais apropriadas para atrair clientes, contudo, o autor reconhece, que depois da atração, o verdadeiro desafio é reter os clientes, esse objetivo só será alcançado com satisfação do cliente, a todos os níveis.

O trabalho de José Francisco da Fonseca Amaral (2009) analisa a capacidade de retenção dos clientes, pela conceptualização de uma aplicação CRM ao serviço pós-venda, de uma rede de reparadoras automóveis de renome em Portugal, a antiga Vulcano, atual Bosch Termotecnologia SA.

O principal objetivo do estudo, consistia na análise de uma filosofia de evolução contínua e maximização de resultados, através de um processo eficiente de gestão e manutenção do cliente, ao longo dos pontos de contacto no serviço pós-venda.

No projeto o autor pretendia implementar mecanismos que incrementassem valor à cadeia de atendimento do cliente, vindo esta pretensão a concretizar-se nos seus objetivos elementares, através do estudo e conceptualização de uma aplicação CRM, de suporte à gestão de pedidos de intervenção e processamento das respetivas ordens, a empresa estava empenhada em aumentar os lucros, relativamente às operações de pós-venda, concluiu que só era possível melhorar com o aumento da satisfação dos clientes.

Na realização do trabalho, o autor especificou nomeadamente ao longo da revisão da literatura, que o sistema CRM representa uma eficiente estratégia de negócio, tornando-se num mecanismo crucial para a retenção e satisfação dos clientes, proporcionando, uma melhor qualidade e eficiência no serviço prestado, garantindo a satisfação e conseqüente retenção de clientes contribuindo para a melhoria de resultados, no entanto, o autor alerta para o facto de que adotar um sistema CRM por si só não chegaria, seria fundamental desenvolver procedimentos que contribui cem eficientemente para a eficácia da implementação do modelo, seria necessário conhecer adequadamente o sistema atual, as suas limitações e os seus benefícios, e saber quais os objetivos pretendidos, de forma a tomar medidas adequadas.

O autor concluiu que o sistema CRM apresenta várias vantagens no caso específico, principalmente na entrega dos pedidos de intervenções, fazendo com que cada um seja adequado a um cliente ou a um tipo particular de atendimento técnico de uma forma rápida e fácil, fazendo com que não haja clientes insatisfeitos nomeadamente no que diz respeito a intervenções no seu veículo de técnicos não certificados e especializados. Também o preenchimento e envio das ordens de serviço e o seu respetivo processamento, ocupou um lugar de destaque, o tempo despendido no preenchimento e envio em formato digital é muito menor do que no procedimento anterior onde teriam de ser preenchidas e enviadas manualmente.

No entanto, e apesar de o sistema CRM poder vir a proporcionar uma série de vantagens à reparadora em estudo, seria necessário que todos os utilizadores do sistema tivessem a real perceção das vantagens da utilização.

Uma das ilações a retirar com este projeto, prende-se na mentalização da necessidade de um elevado espírito de equipa, onde todos os membros intervenientes têm um papel fundamental, na partilha dos seus conhecimentos da situação atual, da sua experiência profissional em relação ao aparecimento de novas situações e diferentes perspetivas em relação à aquilo que se pretende desenvolver, assegurando uma eficaz implementação do sistema na organização.

Com o trabalho, a sugestão concreta do autor é, que o serviço pós-venda crie uma base de dados, que possibilite analisar o perfil dos consumidores, bem como acompanhar a evolução do consumo dos seus serviços, possibilitando, implementar qualquer tipo promoções ou campanhas.

Uma análise da base de dados eficaz, facilitaria a obtenção de resultados, constituindo uma ajuda para os gestores da empresa tomarem as medidas mais apropriadas para atrair clientes, contudo, o autor reconhece, que depois da atração, o verdadeiro desafio é reter os clientes, esse objetivo só será alcançado com satisfação do cliente, a todos os níveis.

No trabalho de Ricardo Manuel Pires de Alpuim (2012) a investigação analisa a capacidade de retenção dos clientes pós-venda no sector automóvel, recorrendo a uma abordagem quantitativa principal, o objetivo do estudo, consistia em estudar os fatores que condicionam a capacidade de retenção de clientes nos serviços de pós-venda,

identificar fatores que possam contribuir para a retenção de clientes, após a experiência inicial de consumo de um produto/serviço de uma determinada reparadora, fatores que influenciam os clientes na escolha da oficina a que devem dirigir-se, quando têm de recorrer aos serviços de assistência automóvel.

Para cumprir os objetivos, foi necessário primeiro, o autor, analisar o desempenho do departamento pós-venda, avaliando as medidas já existentes focadas em reter os clientes (como o contacto direto com os clientes via *sms* ou telefone, ou a criação de campanhas/ofertas para alguns tipos de consumidores), só depois do diagnóstico seria possível elaborar propostas concretas de melhoria dos serviços pós-venda.

Em termos genéricos, o autor optou por uma metodologia de investigação alicerçada em duas técnicas de recolha e tratamento de informação:

- A análise da literatura relevante sobre a temática abordada, elaborando uma revisão bibliográfica, em que evidenciou os conceitos elementares da problemática em análise e as políticas e comportamentos mais utilizados para garantir um bom desempenho dos serviços pós-venda.

- A elaboração de um inquérito com o intuito de avaliar a satisfação dos clientes relativamente aos serviços pós-venda da oficina, no entanto por impossibilidade de aplicação do inquérito, inicialmente preparado pelo autor, foram analisadas as respostas a um outro questionário, realizado pela empresa

O questionário realizado pela empresa, tinha diferentes finalidades, no entanto o autor destaca duas, a primeira seria estimar a adesão às estratégias de marketing, originárias do sms alerta, questionando se os clientes aderiram às ofertas/campanhas do concessionário, a segunda obter um feedback sobre a satisfação dos clientes com o serviço prestado, questionando-os se o serviço tinha correspondido às suas expectativas, pedindo para o classificarem na escala de 1 a 5.

O autor inicia a sua conclusão, alertando para algo já enunciado na introdução do presente trabalho, alerta para o facto de com a atual crise económica, o número de carros vendidos ter diminuído e, conseqüentemente, aumentado a importância dos serviços pós-venda (revisão/manutenção) como fonte de receita da indústria do sector automóvel, sendo que, para as reparadoras é cada vez mais importante, a fidelização.

Nas conclusões do estudo desenvolvido, o autor conclui que, a promoção da marca está, em grande medida, dependente do bom desempenho dos serviços de manutenção, só isso gerará, no cliente, a confiança no produto, a fidelidade do cliente aos serviços é fundamental para dinamizar um contacto permanente com os clientes, quanto mais

profundo for o conhecimento de cada cliente, mais consciência tem a empresa da receptividade de cada um às várias ofertas possíveis e, portanto, mais fácil se torna adequar, a cada um, a informação difundida.

O autor finaliza a investigação, sublinhando que conhecer o mais detalhadamente possível as expectativas dos clientes, relativamente ao serviço que lhes é prestado, é uma exigência que as empresas têm que tornar como dado adquirido na gestão de relacionamento com os seus clientes.

Capítulo III - Caracterização do Mercado da Reparação Automóvel

3.1. Perspetiva histórica

O automóvel, despertou desde o seu aparecimento, um verdadeiro interesse na população mundial, tanto pela máquina em si, como pelas potencialidades que traria à economia mundial, o seu conceito têm evoluído e reinventado ao longo dos tempos, seja através do desenvolvimento tecnológico, no uso de energias alternativas (respeito por normas ambientais) ou simplesmente em questões específicas de conforto, qualidade e segurança com o objetivo de satisfazer os consumidores mais exigentes.

Com a evolução do automóvel, surgiu a necessidade de criar e desenvolver o sector da reparação e assistência automóvel, numa primeira fase, as tentativas não foram bem-sucedidas, o fraco crescimento no sector (automóvel) e as fracas capacidades técnicas e tecnológicas, ainda não desenvolvidas e exploradas (o mercado estava a desenvolver-se), constituíram entraves iniciais fortes, ao desenvolvimento.

Em Portugal, apenas nos anos 80 do século XX (por razões políticas e sociais não houve anteriormente um maior desenvolvimento), a indústria automóvel começou a desenvolver-se e a desempenhar um papel de elevada relevância na economia Nacional, principalmente no que respeita à produção de componentes, montagem e reparação automóvel, criando vários postos de trabalho diretos e indiretos, o sector desde então, têm vindo a desenvolver-se e a passar por grandes processos de especialização, o automóvel, é hoje visto pela sociedade, como um símbolo de prosperidade, sucesso individual e desenvolvimento social e económico, muito além do simples meio de transporte, como foi inicialmente pensado.

Com o desenvolvimento do sector automóvel, o mercado da reparação automóvel, teve necessariamente que acompanhar a evolução, a oferta disponível hoje é maior e mais específica, direcionada para cada marca e tipo de carro, as reparadoras estão dotadas de maiores conhecimentos específicos e melhores capacidades técnicas, acompanhando a constante evolução do mercado e por forma também, a satisfazerem as necessidades dos seus clientes mais informados e exigentes, ainda que este seja considerado por muitos, um sector desconhecido.

As oficinas mecânicas tradicionais, conhecidas maioritariamente como “oficinas de bairro” ou “oficinas de garagem”, caracterizadas pelo aspeto sujo, cheiro a óleo, pneus amontoados e ferramenta espalhada, deram lugar na maioria dos casos a oficinas

atrativas e oficinas atrativas, limpas e apelativas compostas por varias maquinas técnicas e informáticas que possibilitam realizar na hora diagnósticos mais precisos, específicos e ajustados a cada marca, as assistências são praticamente personalizadas, cada marca detêm determinadas características e cada peça é particularmente desenvolvida para cada modelo, por outro lado, o desconhecido deu lugar à transparência, os diagnósticos começaram a ser feitos na presença do cliente e todo o processo explicado e as substituições necessárias sugeridas, o cliente deixou apenas de colocar o carro na oficina reparadora, para o ir buscar ao fim do dia, sem saber praticamente o que foi necessário à reparação e sem ter conhecimento de qual a verdadeira origem do problema, para que esta seja feita à sua frente, de forma mais rápida e na maioria das vezes com a disponibilização da viatura na hora.

O desenvolvimento tecnológico a par da crescente necessidade das empresas em focarem-se no cliente, são hoje fatores determinantes que influenciam o mercado global da reparação automóvel, Portugal não é exceção, os clientes estão muito mais informados e são mais exigentes, em termos de qualidade e preço, mas principalmente no que respeita à rapidez do serviço, esta grande e constante evolução das exigências, têm obrigado à reinvenção do serviço de reparação automóvel, hoje é imperativo para à sobrevivência no sector que as oficinas reparadores sejam capazes de fornecer serviços rápidos, de qualidade e a preços competitivos e transparentes.

Em linha com esta evolução e no sentido de preencher algumas lacunas de mercado principalmente no que respeita às exigências dos clientes, surgiram as primeiras marcas e conceitos de oficinas de reparações rápidas, oficinas multimarca capazes de receber o carro de manhã e entregá-lo à tarde, já pronto, as próprias marcas produtoras/vendedoras de automóveis, criaram oficinas próprias com base neste conceito, um numero significativo de reparadoras estão organizadas em forma de *franchising* todas com a mesma imagem e a mesma forma de operar em qualquer ponto da Europa ou do Mundo, muitas das “oficinas de bairro” viram-se obrigadas a organizar em rede para conseguirem corresponder às exigências dos clientes e não falirem, ou seja houve uma reorganização do mercado face as novas necessidades e exigências dos clientes, ajustada à realidade atual em contexto de crise económica.

Hoje as oficinas têm de ser dinâmicas, além de preços competitivos é necessário muita eficiência de gestão, custos baixos e logística ‘*just in time*’, obrigando a uma maior exigência organizacional, este novo conceito requer uma organização muito própria não só das equipas de pessoal como da própria configuração da oficina,

constituição dos *stocks*, entre outras características já muito próxima das economias em escala, daí a importância da organização em rede, como forma de se adaptarem ao mercado e aos clientes cada mais exigentes, principalmente neste contexto de crise, mais sensíveis ao fator preço, que propriamente ao fator qualidade, ainda que sejam exigentes relativamente a critérios na sua escolha como check-up grátis, transparência no orçamento, isenção de marcações, rapidez.

O atual sector, permite ainda muita margem de progressão tanto para as empresas com para as exigências dos clientes, segundo um estudo da GIPA, em Portugal, ainda só aproximadamente 10% das oficinas prestam atenção a estes critérios e desenvolvem atividades de melhoria continua com o objetivo de atrair e reter os seus clientes, segundo o mesmo estudo, cerca de 62% das reparações são feitas em oficinas tradicionais, enquanto na Europa esse número não ultrapassa os 25%, estimando o estudo, que nos próximos 10 anos apenas 15% das reparações automóveis sejam feitas em oficinas tradicionais, o que poderá significar o encerramento de muitas oficinas independentes e reorganização em rede de outra grande parte, o mercado da reparação automóvel em Portugal está em mutação e a caminhar para uma situação idêntica à de vários países europeus, um grande número de oficinas de reparação rápida.

3.2. Mercado Europeu

No mercado Europeu, o sector do comércio e reparação automóvel, teve nos anos 90 do século XX, a sua época de ouro, conquistando crescimentos anuais de vendas ano após ano, no entanto a crise económica do final de 2007, provocou uma constante diminuição na produção e no comércio automóvel.

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) a crise financeira que teve início no final de 2007, levou a que o nível de vida da população europeia tivesse baixado significativamente, o crescimento económico na zona do euro, segundo previsões do mesmo organismo, será muito moderado, considerando que nem todos os países da zona Euro, terão crescimento, em 2013 e 14.

O Fundo Monetário Internacional (FMI) alerta para os riscos associados à aplicação de programas de ajuda financeira nos países da zona Euro, referindo em sintonia com as previsões da OCDE, que ainda que exista crescimento, o aumento do nível de vida na União Europeia (UE) será muito lento até retomar a níveis anteriores ao início da crise,

o facto é que essa demora na retoma afeta o poder de compra das famílias europeias, a produção total de veículos, decresceu 23% só em 2009, depois de ter caído 12% com o início da crise, no entanto, segundo dados da Associação Europeia de Construtores Automóveis (ACEA) em 2010, a produção recuperou e cresceu cerca de 15%, no entanto perdeu força e abrandou o crescimento nos anos seguintes, recuperando novamente no ano de 2013, esperando os analistas que este crescimento seja acima dos 20% face ao ano anterior. Segundo François Passaga da GIPA, comparando por exemplo os anos de 2011 com 2010 (dado que em 2010 a produção e venda de automóveis novos, teve um grande aumento) as vendas reduziram 15,7% nos cinco grandes países europeus, crescendo apenas na Alemanha.

No que respeita ao sector da reparação automóvel, ao início seria expectável que o impacto no sector não fosse tão negativo, como no da produção e comercialização, dado que perante o envelhecimento do parque automóvel Europeu, o acréscimo da atividade de reparação, seria significativo, no entanto tal não se verificou.

Os dados até aqui descritos poderão levar a concluir, que com o envelhecimento do parque automóvel Europeu (desde o início da crise no final de 2007, apenas os anos de 2010 e 2013 foram fortes em vendas de automóveis novos), existiria um maior aumento da procura nas oficinas de reparação automóvel, visto os carros serem mais antigos, (segundo a GIPA o parque automóvel Europeu tem em média 8,2 anos, enquanto que em Portugal esse valor é de 10,4 anos), no entanto, tanto em Portugal como na Europa, não se verificou um grande acréscimo na procura de oficinas de manutenção e reparação, a realização das reparações em casa pelos proprietários é uma das principais explicações, esse mercado representa já cerca de 13% e com tendência de crescimento, no mercado francês por exemplo, cerca de metade das revisões são feitas em casa e o maior distribuidor de peças é uma empresa de venda de peças *online*.

Por outro lado e face à crise e ao aumento do preço dos combustíveis, verificou-se na Europa um aumento significativo das vendas de motores a diesel, motores que têm um maior intervalo entre as revisões, reduzindo a necessidade de intervenção nas oficinas, de facto segundo dados da GIPA, as entradas nas oficinas estão a diminuir em toda a Europa, muito por influência da crise financeira que o mundo atravessa.

O mito relacionado com os custos das revisões, continua igualmente afastar os clientes das oficinas, principalmente das marcas produtoras, por considerarem ser mais caras, no entanto em alguns países esse facto não corresponde à realidade, na Alemanha por exemplo, segundo os dados recolhidos pela GIPA, os independentes são muitas

vezes mais caros que os concessionários, dado que estes mobilizam as peças de fabrica (agora com menos produção) para as oficinas, conseguindo competir desta forma com as restantes empresas do sector com preços muito mais competitivos.

3.3. Mercado Nacional

As vendas de veículos automóveis (novos e usados), recuperaram em Portugal no ano de 2013, segundo dados da Associação Automóvel de Portugal (ACAP), no entanto o crescimento não é ainda suficiente para repor as vendas nos níveis médios tradicionais do mercado automóvel anteriores à crise, por outro lado no mercado da reparação automóvel, o volume de negócio continua a descer, com base em dados já confirmados relativamente ao ano de 2012, a ACAP confirma que faliram cerca de 2.500 empresas do sector em 2012, deixando sem trabalho perto de 21 mil pessoas.

Ainda segundo dados da mesma entidade, 2012 foi um dos piores anos na história do sector, em Portugal o volume de negócio relativamente à compra de carros, reduziu cerca de 2,3 mil milhões de euros, quando comparado com valores de 2010, resultado da perda de poder de compra dos Portugueses, em que a queda do consumo interno é cada vez mais acentuada, fruto da austeridade imposta pela assistência financeira ao País, aumentando ainda mais as dúvidas e a incerteza quanto ao futuro do sector.

Como referido anteriormente relativamente ao cenário europeu, em Portugal existe igualmente uma tendência decrescente das vendas do sector da reparação e manutenção automóvel, segundo dados da Associação Nacional de Empresas do Comércio e Reparação Automóvel (ANECRA) existe em Portugal um grande aumento do numero de revisões e serviços de reparação feitos em casa, assim como o número de oficinas clandestinas, com tendência de crescimento, este tipo de oficina fugindo aos impostos, consegue cobrar ao cliente um valor mais baixo em pelo menos 23% (valor do IVA) que a concorrência, sendo de facto, a cada vez mais pesada carga Fiscal Portuguesa, uma das razões principais do crescimento deste tipo de oficinas

Em Portugal, à semelhança do mercado Europeu, as revisões periódicas necessárias aos automóveis são aconselhadas pelos construtores e autoridades estatais, por razões de segurança (desgaste das peças e respetivos componentes automóveis, que põem em causa a segurança e qualidade de condução) e de proteção do ambiente (qualidade do ar, fugas de óleo para o solo), existem diversos tipos de oficinas especializadas na

reparação e manutenção dos automóveis, sejam de marca ou multimarca (a par das clandestinas que aparecem cada vez mais).

Como referido no ponto 3.1 (Perspetiva histórica), em Portugal as oficinas de reparação automóvel, evoluíram ao longo do tempo, adaptando-se às necessidades do mercado e ajustando-se às necessidades dos clientes, assim, com exceção das casas de Pneus, que apenas trocam pneus, a oferta no mercado nacional é muito vasta e similar, as oficinas de reparação automóvel, efetuam um conjunto de serviços, antes separados por cada oficina da especialidade, desta forma o objetivo consiste em satisfazer a totalidade das necessidades dos clientes, evitando que este vá a outro lado efetuar um serviço que a reparadora habitual não presta, de modo a favorecer uma boa relação, e garantindo a retenção dos clientes.

As reparadoras atualmente no mercado conseguem assim efetuar um sem fim de serviços desde mecânica, serralharia, eletrónica, tubagens, vidros, hidráulica, correias, refrigeração, baterias, jantes, eixos, pneus, travões, óleos lubrificantes, filtros, sistemas de luzes, fechaduras e sistema central, segurança do veículo entre muitos outros, permitindo uma recolha completa de toda a informação do cliente e do estado da viatura, assim como os seus futuros potenciais problemas ou avarias, desta forma como têm vindo a ser referido ao longo do presente trabalho, é de relevante importância que a informação seja trabalhada e que os clientes sejam acompanhados ao longo de todo o processo, prestando especial ênfase na sua satisfação e na qualidade do serviço prestado.

Ainda que a oferta seja vasta e a maioria das oficinas reparadoras consiga abranger um conjunto de serviços, no mercado as reparações são divididas pelas suas características e principias especificidades em:

Mecânica - Reparação de avarias no bloco do motor, substituição de peças como correias e filtros, lubrificação do motor, refrigeração, limpeza de componentes, afinação e diagnóstico de anomalias relacionadas com o motor, avaliação da transmissão, calibragem de direção e suspensão, afinação da caixa de velocidades, travões, eixos e suspensão.

Eletrónica – Reparação de componentes elétricos, circuitos, Centralina, bateria, luzes, sensores de segurança, fecho central, fusíveis, e outros sistemas de controlo, de diagnóstico e navegação, mais modernos e complexos, resultado da constante evolução e reinvenção do automóvel, onde a componente eletrónica assume cada vez mais um papel de relevo no automóvel moderno.

Chassis e carroçaria - Processo de desempanagem, moldagem, substituição, apertos, acertos e tratamentos da chapa.

Pintura - Tratamento da carroçaria através de pintura e proteção, serviços realizados em cabines específicas de sistema hermético e ferramentas de polir.

Mecânica rápida - Substituição de vidros, pneus, calibragem e alinhamento de direção, mudança de óleo, substituição de velas, de líquido de refrigeração, de óleo dos travões entre outras reparações básicas de mecânica.

3.4. Estrutura do mercado Português

A atividade económica de manutenção e reparação automóvel está inserida num sector bastante dinâmico e amplo da economia, inclui o comércio por grosso e a retalho de automóveis, atividades económicas, de importante relevância para a economia, tendo como núcleo principal a venda de automóveis, que representa largamente a maioria do volume de negócios das empresas.

No que respeita as empresas de reparação automóvel com mais vendas e com maior quota de mercado, estas são geralmente marcas que efetuam várias atividades além da reparação e manutenção, como a venda de automóveis, peças e acessórios.

Segundo dados do Banco de Portugal (Bdp) a Classificação das Atividades Económicas (CAE) 45, organiza o conjunto atividades relacionadas com o comércio de automóveis e motociclos, peças e de acessórios e manutenção e a reparação.

CAE 45 – Comercio, manutenção e reparação, de veículos automóveis e motociclos

451 - Comércio de veículos automóveis;

452 - Manutenção e reparação de veículos automóveis;

453 - Comércio de peças e acessórios para veículos automóveis;

454 - Comércio, manutenção e reparação de motociclos, de suas peças e acessórios.

Ainda que não seja a atividade principal, (atividade mais influente é a do comércio de veículos automóveis), a manutenção e reparação de veículos automóveis acaba por ter um importante peso no sector, uma vez que representa mais de metade das empresas, indicador de elevada dispersão da estrutura empresarial, segundo dados do BdP, estima-se que o CAE 45 abranja mais de 30 mil empresas que empregam cerca de 100 mil

trabalhadores, 40% só no sector da manutenção e reparação automóvel, em que as oficinas de reparação multimarca (oficinas preparadas para prestar serviços a praticamente todas as marcas e modelos de automóveis), têm o maior peso.

O mercado Português, é cada vez mais competitivo, a reparação multimarca está a ter um peso crescente na quota de mercado, muito por influência da nova legislação Europeia (desenvolvida mais à frente no capítulo, 3.6. Regulamento (UE) nº 461/2010 da Comissão, de 27 de Maio) e pelos efeitos da crise que se vive no País, com a falta de dinheiro, as pessoas optam por não comprar carro novo mantendo os veículos por muito mais tempo, desta forma, veículos mais velhos implicam manutenção e reparação com maior frequência, ainda que muitas vezes as pessoas por dificuldades financeiras optem por adiar o máximo de tempo possível a reparação.

Ao observar os dados do quadro abaixo, baseados nos dados fornecidos pela central de balanços, do Banco de Portugal (Bdp), relativamente à Classificação das Atividades Económicas (CAE) 452 (Manutenção e reparação de veículos automóveis), quase que concluímos numa primeira impressão que o número de empresas do sector, não sofreu uma grande variação, no entanto, olhando com maior detalhe, consegue-se perceber que tal não corresponde à realidade e que existe um grande número de empresas a entrar e a sair do sector.

	2010	2011	2012	2013
Número de empresas	6360	6580	6509	S/Dados
Variação	9%	3%	-1%	S/Dados

Quadro 1 – Número de empresas do sector, da manutenção e reparação de veículos automóveis em Portugal. (Fonte: Banco de Portugal)

	Entraram	Var. Entraram	Saíram	Var. Saíram
2010	558	-	48	-
2011	524	-6%	304	533%
2012	462	-12%	563	85%
2013	S/Dados	S/Dados	S/Dados	S/Dados

Quadro 2 – Variação do número de empresas do sector da manutenção e reparação de veículos automóveis, que entram e saíram do sector em Portugal. (Fonte: Banco de Portugal)

Ainda que o saldo tenha sido positivo no ano de 2011 (comparando o número das empresas que saíram às que entraram no sector), comparativamente a 2010, o número de empresas que saiu do sector cresceu 533%, enquanto que o número de empresas entradas baixou 6% face ao ano anterior.

Em 2012 o saldo entre as empresas que entraram e saíram é negativo, contribuindo para a descida do número de empresas no sector, este facto resulta da descida em 12% do número de empresas entradas face ao contínuo crescimento do número de empresas a sair que voltou aumentar 85% (depois de ter crescido 533% no ano anterior).

Como já descrito, as pequenas oficinas, têm cada vez mais dificuldades em sobreviver no mercado, face à competitividade e aos custos fixos do sector cada vez mais elevados, a organização de pequenas oficinas em redes de reparação e o aparecimento de grandes redes (na maioria *franshisings*), são cada vez mais uma constante no mercado nacional, quer pela competitividade e especificidade do mercado, quer pelo simples facto de ser a única forma de os operadores conseguirem conquistar lucros, operando em economias de escala, novamente com base nos dados fornecidos pela central de balanços, do Banco de Portugal (Bdp), relativamente ao CAE 452 (Manutenção e reparação de veículos automóveis), podemos constatar que a maioria da sede das empresas se encontra nos grande centros urbanos (Lisboa e Porto), destacando-se a cidade de Braga, sendo que estas três cidades são sede de praticamente metade das empresas do País, concentrando mais de metade do volume de negocio, em que juridicamente, a maioria das empresas é constituída por sociedades por Quotas.

Distrito de localização da sede	Número de empresas	Volume de negócios
Lisboa	22%	26%
Porto	17%	18%
Braga	9%	8%
Outras Localizações	52%	48%

Quadro 3 – Distribuição por distrito, da localização das sedes das empresas do sector da manutenção e reparação de veículos automóveis, em Portugal. (Fonte: Banco de Portugal)

Natureza Jurídica	Número de empresas	Volume de negócios
Sociedade por Quotas	96%	90%
Sociedade Anónima	1%	8%
Outras Naturezas	3%	2%

Quadro 4 – Natureza Jurídica das empresas do sector da manutenção e reparação de veículos automóveis, em Portugal. (Fonte: Banco de Portugal)

Tal como a localização das sedes, a distribuição nacional das oficinas de reparação automóvel, não foge muito ao quadro anterior, com as três cidades concentram em si, grande parte da atividade do sector, estando o restante disperso pelo País.

Distrito de localização dos estabelecimentos	Número de estabelecimentos	Volume de negócios
Lisboa	23%	26%
Porto	17%	18%
Braga	9%	8%
Outras Localizações	51%	48%

Quadro 5 – Distribuição por distrito, da localização dos estabelecimentos das empresas do sector da manutenção e reparação de veículos automóveis, em Portugal. (Fonte: Banco de Portugal)

Como podemos observar no quadro abaixo, a maioria das empresas do sector (53%) têm uma maturidade superior a 10 anos, essa maioria concentra cerca de 66% do volume de negocio, este dado pode ser interpretado, como este sendo um sector em que a confiança na relação entre cliente reparadora é muito importante, como têm vindo a ser descrito ao longo do trabalho, a comprovar observamos que a percentagem de empresas do sector entre os 6 e 10 anos (19%) é francamente inferior há empresas com menos de 5 anos (28%), no entanto o volume de negocio é superior (1%).

Maturidade	Número de empresas	Volume de negócios
Até 5 anos	28%	16%
De 6 a 10 anos	19%	17%
Mais de 10 anos	53%	66%

Quadro 6 – Distribuição por maturidade, das empresas do sector da manutenção e reparação de veículos automóveis, em Portugal. (Fonte: Banco de Portugal)

Segundo dados da GIPA, a confiança, a qualidade e a transparência dos serviços prestados pelas reparadoras são os fatores com maior influência na escolha dos consumidores, cientes deste facto, as reparadoras apostam cada vez mais na satisfação dos clientes, melhorando a limpeza e aparência dos centros de reparação, aproximando o serviço dos clientes e investindo em serviços personalizados com preços competitivos, em que os orçamentos e *check ups* são grátis e efetuados de forma transparente, sempre igual à fatura final sem surpresas desagradáveis para os clientes.

Com base em dados fornecidos pela central de balanços, do Banco de Portugal (Bdp), relativamente ao CAE 452 (Manutenção e reparação de veículos automóveis),

as dificuldades que os Portugueses atravessam, estão espelhadas na faturação média do sector, nas diferentes zonas do País, desta forma é cada vez mais importante o foco, a captação e a retenção dos clientes

Zona	2010	2011	2012
Aveiro	209.701 €	194.560 €	184.528 €
Horta	167.692 €	164.673 €	181.327 €
Leiria	235.324 €	195.202 €	172.985 €
Lisboa	203.759 €	183.661 €	171.132 €
Beja	188.145 €	164.813 €	160.109 €
Castelo Branco	188.828 €	183.506 €	159.510 €
Porto	228.181 €	180.376 €	157.867 €
Coimbra	192.459 €	175.819 €	151.600 €
Viseu	187.837 €	162.397 €	150.565 €
Ponta Delgada	230.097 €	191.495 €	140.080 €
Braga	158.976 €	146.103 €	130.377 €
Viana do Castelo	137.882 €	130.982 €	127.912 €
Évora	171.944 €	163.218 €	127.380 €
Santarém	155.796 €	135.214 €	120.723 €
Faro	168.246 €	138.061 €	120.198 €
Guarda	180.156 €	152.860 €	118.708 €
Vila Real	148.199 €	133.527 €	115.589 €
Setúbal	141.380 €	126.239 €	110.793 €
Angra do Heroísmo	136.617 €	127.243 €	105.681 €
Funchal	121.042 €	112.953 €	101.987 €
Portalegre	142.983 €	122.099 €	99.311 €
Bragança	133.255 €	119.462 €	93.393 €

Quadro 7 – Distribuição por distrito e faturação média, das empresas do sector da manutenção e reparação de veículos automóveis, em Portugal. (Fonte: Banco de Portugal)

A variação tem sido negativa em praticamente todas as zonas, desde o ano de 2010, destacando a zona da Horta em que os resultados da faturação média anual têm sido crescente desde 2010, destaque ainda negativo para a variação das zonas do Porto e de Ponta Delgada. Na coluna isolada, podemos observar a evolução que o sector teve desde 2010, ano em que os efeitos da crise económica começaram a ser mais sentidos no nosso País.

Zona	Var 10/11	Var 11/12
Aveiro	-7,22%	-5,16%
Horta	-1,80%	10,11%
Leiria	-17,05%	-11,38%
Lisboa	-9,86%	-6,82%
Beja	-12,40%	-2,85%
Castelo Branco	-2,82%	-13,08%
Porto	-20,95%	-12,48%
Coimbra	-8,65%	-13,77%
Viseu	-13,54%	-7,29%
Ponta Delgada	-16,78%	-26,85%
Braga	-8,10%	-10,76%
Viana do Castelo	-5,00%	-2,34%
Évora	-5,07%	-21,96%
Santarém	-13,21%	-10,72%
Faro	-17,94%	-12,94%
Guarda	-15,15%	-22,34%
Vila Real	-9,90%	-13,43%
Setúbal	-10,71%	-12,24%
Angra do Heroísmo	-6,86%	-16,95%
Funchal	-6,68%	-9,71%
Portalegre	-14,61%	-18,66%
Bragança	-10,35%	-21,82%

Quadro 8 – Distribuição por distrito da variação de faturação média, das empresas do sector da manutenção e reparação de veículos automóveis, em Portugal. (Foco na comparação 2010/2013).

(Fonte: Banco de Portugal)

Com o valor da faturação média a baixar, a situação financeira das empresas do sector tende a complicar-se, como podemos observar, segundo dados fornecidos pela central de balanços, do Banco de Portugal (Bdp), relativamente ao CAE 452 (Manutenção e reparação de veículos automóveis).

	2010	2011	2012
Ativo	210.722 €	197.254 €	196.542 €
Capital próprio	39.124 €	33.943 €	30.009 €
Volume de negócios	198.888 €	173.201 €	156.020 €
Total de rendimentos líquidos	205.774 €	179.439 €	161.247 €
Valor acrescentado bruto - VAB	61.013 €	53.611 €	48.228 €
Resultado líquido do período	-1.728 €	-5.458 €	-7.902 €
Vendas e serviços prestados ao exterior	4.903 €	2.519 €	2.560 €
Compras de bens e serviços ao exterior	7.324 €	3.441 €	3.515 €
Número de pessoas ao serviço	4	4	4
Rendibilidade dos capitais próprios (%)	-4,42	-16,08	-26,33

Quadro 9 – Balanço médio, das empresas do sector da manutenção e reparação de veículos automóveis, em Portugal. (Fonte: Banco de Portugal)

O valor médio das diferentes rubricas do balanço das empresas do sector, têm vindo a piorar desde 2010,

	Var % 10/11	Var % 11/12
Ativo	-6%	0%
Capital próprio	-13%	-12%
Volume de negócios	-13%	-10%
Total de rendimentos líquidos	-13%	-10%
Valor acrescentado bruto - VAB	-12%	-10%
Resultado líquido do período	216%	45%
Vendas e serviços prestados ao exterior	-49%	2%
Compras de bens e serviços ao exterior	-53%	2%
Número de pessoas ao serviço	0%	0%
Rendibilidade dos capitais próprios (%)	2,64	0,64

Quadro 10 – Variação média das rubricas do balanço, das empresas do sector da manutenção e reparação de veículos automóveis, em Portugal. (Foco na comparação 2010/2013).

(Fonte: Banco de Portugal)

destaque para o resultado líquido médio do sector, em que de 2010 para 2011, o valor negativo cresceu cerca de 216% influenciando diretamente a rendibilidade dos capitais próprios, apesar de em media estes não terem sofrido grande variação, na coluna isolada, podemos observar a evolução que o sector teve desde 2010, ano em que os efeitos da crise económica começaram a ser mais sentidos no nosso País.

3.5. Principais *players* de mercado

Como evidenciado no ponto anterior, o mercado da reparação automóvel em Portugal (técnica e especificamente, designado por *Aftermarket*) é um mercado muito específico e altamente competitivo, onde redes especializadas concorrem diretamente com marcas produtoras e comercializadoras de automóveis (face à quebra de vendas apostam no mercado da reparação e pós venda), revendedores autorizados, pequenas oficinas ou oficinas de bairro e oficinas clandestinas (em crescimento).

De uma maneira geral, podemos evidenciar hoje no mercado nacional essencialmente redes de oficinas, que apostam em serviços rápidos, precisos, eficientes e disponíveis para todos o tipo de clientes, de destacar as marcas, Bosch Car Service, Norauto, Roady, FeuVert, Midas, Fix'n'Go, Precision e Vulco.

A Bosch Car Service, faz parte do gigante Grupo Bosch, em 1921, inaugurou o primeiro centro na cidade de Hamburgo (Alemanha), em Portugal a estreia ocorreu

apenas no ano de 1962, onde têm atualmente em funcionamento perto de 150 centros, que fazem parte dos mais de 14 mil centros de automóveis que o grupo possui em 140 países diferentes.

A Norauto teve a sua origem histórica em França, em 1970, pela mão de Eric Derville que abriu o primeiro centro Norauto no norte do País, a marca foi pioneira no conceito de centro auto, ou seja, loja auto com oficina, disponibilizando de imediato aos seus clientes um vasto conjunto de serviços e peças, presente hoje em 8 Países, a marca esta no mercado Português desde 1996, onde detém atualmente cerca de 18 centros localizados principalmente nas grandes áreas urbanas.

À semelhança da marca anterior, a Roady é igualmente uma marca Francesa, que faz parte do grupo Intermarché, presente em Portugal desde 1998, a marca Roady é caracterizada como sendo um "hipermercado" e uma oficina auto.

Fundada em 1972 e igualmente com origem Francesa, a FeuVert é uma oficina que presta essencialmente serviços rápidos de reparação automóvel, detém atualmente mais de 400 centros de reparação automóveis espalhados pela Europa (França, Polónia, Portugal e Espanha), no mercado Português está presente desde 2005, onde detém atualmente cerca de 10 centros operacionais no mercado.

A Midas teve a sua origem, no ano de 1956, no mercado Americano, mais concretamente no estado da Geórgia, hoje em dia a marca detém mais de 3 mil centros espalhados em 24 países e esta presente no mercado Português desde o ano de 2001, posicionando as suas oficinas de reparação rápida, em pontos estratégicos, como, postos de abastecimento ou parques de estacionamento dos centros comerciais, em Portugal detém mais de 50 centros e é uma das principais referências do mercado das oficinas de reparação rápida, considerada mesmo a líder de mercado.

A Fix'n'Go, é propriedade do gigante Bandag, nasceu igualmente nos Estados Unidos no ano de 1957, pelas mãos do empresário Roy J. Carver, estando atualmente presente na América do Norte, Central e do Sul, Canadá, Europa, Médio Oriente, África e Ásia, espalhada em mais de cem países, com mais de 1.100 franchisados e fábricas com tecnologia de ponta, capazes de produzir mais de 20 milhões de pneus por ano (Bandag é a maior empresa produtora de borracha do mundo e líder mundial de recauchutagem de pneus a frio), apesar de ter apenas 7 centros de manutenção e reparação multimarca atualmente no mercado Nacional, a marca é caracterizada pela capacidade de receber também viaturas pesadas (nem todos os outros concorrentes já referidos estão capacitados para tal), a sua estratégia, é baseada num novo conceito de

oficina, adaptada às novas necessidades do cliente num novo conceito de atendimento personalizado, o conforto dos clientes é uma aposta estratégica fundamental da marca.

Tal como as duas anteriores, a Precision teve a sua origem no mercado Americano, pelas mãos de Bill Childs, no ano de 1976, sendo o primeiro centro inaugurado no estado do Texas, tornando-se rapidamente numa das maiores empresas a nível mundial a atuar no mercado das oficinas multimarca, especialista em operações de diagnóstico e afinação de motores, alargando ao longo do tempo a sua esfera de atividade prestando atualmente todos os serviços de mecânica automóvel, a marca surgiu em Portugal no ano de 2001, apostando essencialmente numa estratégia de relacionamento estreito e próximo com os clientes, foi pioneira na introdução sistemática e alargada de preços tabelados, através dos famosos Packs (conjuntos de serviços com preços pré-definidos), após uma reestruturação devido alguns problemas financeiros em que a marca teve de fechar alguns centros em Portugal, detêm atualmente 24 oficinas a operar em Portugal.

A Vulco, é uma rede de oficinas associada à Goodyear Dunlop Tyres, líder mundial no fabrico de pneus, e uma das principais cadeias especializadas em pneus e mecânica rápida em Portugal e Espanha, atualmente, a marca detêm mais de 250 pontos de venda na Península Ibérica e mais de 2 mil na Europa, em Portugal desde 1993 com perto de 40 centros em atividade apostando numa estratégia moderna de gestão da qualidade, serviço e relação com o cliente.

3.6. Regulamento (UE) nº 461/2010 da Comissão, de 27 de Maio

O regulamento de distribuição automóvel, *Block Exemption Regulations* (BER) 2010, reforça e clarifica as já existentes regras do mercado, introduzidas anteriormente pelo BER de 2003, figurará até 31 de Maio de 2023 definindo as regras de base de funcionamento do mercado Pós Venda automóvel na União europeia, dividido essencialmente em três categorias segundo a *Fédération Internationale des Grossistes Importateurs et Exportateurs en Fournitures Automobiles* (FIGIEFA):

- . Troca de peças e equipamentos.
- . Serviço, manutenção e reparação durante o período de garantia.
- . Acesso a informação técnica.

Um dos principais objetivos da presente legislação, consiste em assegurar uma efetiva concorrência no mercado de peças, que define peça original e peça de qualidade equivalente, sendo que segundo a comissão europeia as peças designadas por “peças originais” são as peças fabricadas tendo em conta os padrões de qualidade do fabricante para a montagem de fábrica das suas viaturas, no que respeita às de peças de qualidade equivalente estas devem ter uma qualidade que não seja inferior à das peças originais e cai na responsabilidade do fabricante provar que uma determinada peça não cumpre os padrões de qualidade.

Contrariamente ao que a legislação anterior estipulava, a atual possibilita que os fabricantes de peças, produzam para uma ou várias marcas e até permite que estas comercializem o mesmo produto com a sua própria marca, havendo assim uma maior abertura no mercado e segundo a *Fédération Internationale des Grossistes Importateurs et Exportateurs en Fournitures Automobiles*, (FIGIEFA), produz interessantes efeitos de escala reduzindo os custos por peça produzida, tornando o mercado mais competitivo e dinâmico.

Um dos fatores de maior relevância da presente legislação, diz respeito aos serviços de manutenção e reparação automóvel, durante o período de garantia, clarificando e dissipando qualquer tipo de dúvida relativamente à legislação anterior, conferindo aos reparadores independentes, a possibilidade de realizarem operações de manutenção e reparação durante o período de garantia da viatura, impedindo legalmente os fabricantes de viaturas, de condicionar o acesso à garantia a veículos com revisões e reparações realizadas fora da sua rede de concessionários autorizados, ou através da utilização das peças de qualidade equivalente, diferentes das peças originais que comercializa (Regulamento (EU) nº 461, 2010).

Outro aspeto considerado de relevante importância para o legislador e que do ponto de vista concorrencial, tornou o mercado muito mais dinâmico e competitivo, diz respeito ao livre acesso à documentação técnica, ou seja, os reparadores independentes passam a ter acesso à informação técnica, ferramentas e formação por parte dos fabricantes de automóveis, que segundo a legislação, devem facultar a informação que é distribuída à sua rede oficial, por todos os outros concessionários independentes que a requisitem (Regulamento *European Union* (E.U) nº 461, 2010).

3.7. Perspetivas futuras do mercado

No seguimento do ponto anterior e sob ponto de vista do mercado concorrencial, o protecionismo legal até então a vigorar no sector, originava a que o cliente não tivesse poder de escolha, o sector da reparação automóvel funcionava como um monopólio, com muito pouca concorrência e uma oferta muito limitada.

A entrada em vigor da nova legislação, transformou o sector da reparação automóvel, num sector mais concorrencial, justo e favorável para que muitas empresas atualmente em graves dificuldades financeiras, possam dinamizar a sua atividade, a presente legislação contribui de forma importante para a dinamização do mercado, este reforço legislativo, veio dar às pequenas reparadoras independentes, a possibilidade de concorrer igualmente no mercado de forma justa, com as várias marcas produtoras e oficiais, alterando por completo a estrutura do mercado que é agora muito mais dinâmico e concorrencial, face ao aumento de oferta, para o cliente, este têm agora uma maior capacidade de escolha assim como condições comerciais muito mais vantajosas e apelativas, derivado do aumento dos níveis de concorrência do sector.

Apesar do dinamismo dado ao sector pelo legislador, na pratica a evolução do sector não têm sido a esperada, muito por influência da evolução económica Portuguesa, que como já salientada par de outros Países Europeus, ficou marcada em 2011 pelo início da aplicação do Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF), que vigorará até 2014 com o objetivo de ajustar os desequilíbrios macroeconómicos da economia Portuguesa e aumentar o seu potencial de crescimento, devido a este plano de ajustamento e segundo dados do banco de Portugal, o Produto Interno Bruto (PIB) português caiu 1,6% em 2011 e 3,8% em 2012, no que respeita a 2013, o PIB cresceu 1,1% no segundo trimestre, em comparação com o trimestre anterior, interrompendo um movimento de queda que durava há dois anos e meio, segundo dados revelados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) sendo estimada uma estagnação da atividade em 2013.

As previsões para o mercado automóvel e conseqüentemente para o da reparação, face à conjuntura que o País vive, não são animadores, ainda que 2013 tenha sido o melhor ano em termos de resultados após o inicio da crise financeira, facto é que face ao grande decréscimo de vendas de automóveis novos nos anos anteriores, o parque automóvel Português é cada vez mais velho, segundo dados da ANECRA, em função da crise que Portugal atravessa, temos verificado um péssimo registo de venda de veículos

novos, assim como nos veículos usados, que não resistem à descida do consumo e do crédito ao consumo cada vez mais restrito e apertado.

Com a quebra de vendas de veículos novos, teoricamente deveria indicar uma excelente oportunidade de negócio para as empresas de reparação automóvel, uma vez que os carros vão ficando mais velhos e a necessitar de maior manutenção, no entanto, o impacto que a diminuição do rendimento das famílias, a subida do desemprego e a queda no crédito ao consumo estão a ter na economia, estão a afetar negativamente o sector (como já referido em pontos anteriores).

Segundo ANECRA são cada vez mais os veículos abandonados e rebocados na via pública, cerca de 83% das viaturas abandonadas não são sequer reclamadas pelos respetivos proprietários e acabam por ser declaradas a favor das autarquias, só em 2012 o número de veículos rebocados devido a abandono na via pública quase duplicou os parques de recolha de veículos abandonados na via pública estão cheios.

Ainda segundo ANECRA os abandonos nas oficinas não têm parado de crescer desde 2010, o que agrava ainda mais a situação do sector, uma vez que uma significativa percentagem destes são abandonados depois de serem reparados, o que agrava ainda mais a situação financeira já débil das reparadoras, uma das outras alterações que mais penalizou o sector em Portugal, foi sem dúvida o aumento do IVA de 21 para 23%, o que encarece ainda mais o valor da reparação e origina ao abandono dos veículos.

Desta forma o sector atravessa uma grande crise, muito por influência da crise financeira mundial, as reparadoras tentam sobreviver num mercado cada vez mais competitivo e dinâmico em que a oferta é variada e o mercado de livre concorrência para todas as entidades, os clientes cada vez mais informados e exigentes obrigam a que as reparadoras se reinventem recorrente mente num mercado, até há pouco tempo fechado e tabu para muitos consumidores, com a crise e com a concorrência, o foco no cliente é cada vez maior, num mercado em que o futuro passará sem duvida pelos veículos, elétricos, híbridos e tecnológicos.

Ficará a questão se as oficinas, principalmente as pequenas estão preparadas para receber e reparar estes novos veículos do futuro?

3.8 Peso do sector

Como referido anteriormente, o regulamento da E.U nº 461, 2010 (atualmente em vigor), contribuiu fortemente para o aumento da competitividade no sector da reparação automóvel, a regulação de igualdade de mercado para todos os intervenientes do sector, alargou diretamente as possibilidades de escolha dos consumidores, estes deixaram de ser obrigados a depender diretamente do fabricante do veículo como única fonte de aprovisionamento de peças e serviços de reparação, os consumidores têm agora a possibilidade de escolha relativamente à oficina onde querem reparar os veículos.

Esta medida veio fomentar a concorrência no sector e aumentar a competitividade, o quadro legislativo, no qual predominava a proteção aos fabricantes de veículos, é agora contrabalançada pelos direitos dos consumidores e pela proteção às PMEs, a legislação foi criada para proteger a competitividade e as escolhas dos consumidores no sector da reparação

As reparadoras apostam agora na qualidade dos serviços prestados e das peças fornecidas a preços competitivos como forma de atrair e reter clientes, sem que estes percam a garantia do fabricante, as reparadoras independentes têm agora pleno acesso a toda a informação técnica dos veículos (informação cedida pelo fabricante) tendo por isso condições e conhecimentos técnicos para assegurar aos consumidores a prestação de serviços e reparações de qualidade igual ou superior aos serviços prestados nas marcas, assegurando uma eficiente competitividade nos preços praticados pela reparação e manutenção automóvel.

No entanto esta medida da E.U, não teve como objetivo único, a igualdade concorrencial, resultado das constantes alterações climáticas, a E.U está cada vez mais empenhada na preservação e resolução das questões ambientais, desta forma o sector da reparação automóvel desempenha na E.U um importante papel, contribuindo ativamente para a proteção do meio ambiente, os avanços técnicos do sector têm contribuindo ativamente no controlo das emissões de gases efeito estufa, reduzindo significativamente a poluição ambiental, desta forma é essencial assegurar que os veículos respeitam as normas de emissão de gases da E.U, não apenas quando deixam as fábricas, mas durante todo o seu ciclo de vida, através de inspeções regulares, assistência e reparações, sendo essencial a disponibilização de toda a informação técnica.

Além do peso ambiental e concorrencial, o sector da manutenção e reparação automóvel desempenha um papel determinante na economia mundial, emprega diretamente milhares de pessoas em diversos países do mundo, que trabalham na distribuição e na assistência de veículos essencialmente no mercado independente e multimarca, indiretamente as fábricas de produção de componentes que a par dos reparadores desempenham um papel fundamental no fornecimento de peças e soluções de reparação variadas para manter os veículos seguros e pouco poluentes, empregam vários milhares de pessoas.

O sector da reparação automóvel, é constituído diretamente por uma vasta gama de principais *players* de mercado organizados em rede (como referido no ponto 3.5. Principais *players* de mercado), pequenas reparadoras multimarca independentes, reparadoras dos fabricantes e as autorizadas (diretamente fornecidas por estes) que constituem o sector da reparação automóvel, indiretamente a par destes, os distribuidores independentes, fabricantes de componentes e de acessórios, fabricantes de ferramentas de diagnóstico e equipamentos, centros de inspeção e institutos de formação, formam uma verdadeira rede de PMEs através da Europa, com benefícios para as economias locais e regionais.

Segundo o jornal das oficinas e ANECRA, os automobilistas europeus, gastam em media por ano, aproximadamente 140 biliões de euros em peças e serviços de reparação (incluindo mão-de-obra) em cerca de 665.000 empresas, sobretudo, pequenas e médias empresas (PMEs), que fornecem peças e serviços num mercado cada vez mais competitivo, estas pequenas empresas desempenham cada vez mais um importante papel na economia mundial, a titulo de exemplo na E.U estas empresas constituem um pilar de mercado europeu, ajudando a manter o emprego de 3,5 milhões de pessoas nos 27 Estados Membros, assistindo perto de 260 milhões de veículos no valor de 82 biliões de Euros em componentes (peças, pneus, acessórios, etc.), dando um importante contributo para a dinamização da economia do espaço europeu, desenvolvendo oportunidades empresariais e fomentando a competitividade na Europa e no Mundo.

3.9 Serviços, processos e procedimentos da fidelização, no serviço pós-venda

No mercado da reparação automóvel passou a existir uma concorrência mais justa entre, reparadores independentes e redes de serviços dos construtores, no entanto e para

que tal seja possível, é imprescindível um acesso total a toda a informação técnica sobre peças, formação, ferramentas de diagnóstico multimarcas e equipamento, por parte dos operadores independentes relativamente à informação dos fabricantes.

Facultando a nova legislação pleno poder ao consumidor de escolher livremente onde fazer a assistência do seu veículo novo e concedendo o direito às reparadoras independentes de assistirem e repararem os veículos novos sem que estes percam a garantia do fabricante, o mercado da reparação automóvel, tornou-se muito mais concorrencial e competitivo, as reparadoras apostam fundamentalmente nos critérios de diferenciação para atrair e reter clientes, qualidade do serviço prestado deixou de ser requisito, assim como a realização de um orçamento grátis e de uma reparação praticamente na hora, o que obrigou a um grande esforço logístico e de formação técnica e comercial por parte das reparadoras independentes.

Toda a estratégia de marketing teve igualmente que ser repensada e delineada, no enquanto as pequenas oficinas de bairro, mantém uma relação de proximidade com os seus consumidores (essencialmente locais), praticando preços de mercado geralmente recomendados pelos fabricantes, por outro lado as grandes redes organizadas de reparadoras com uma gestão centralizada, não têm essa capacidade e possibilidade de praticar este tipo de marketing relacional de proximidade com seus consumidores, nas diversas zonas onde as oficinas estão inseridas, apostam assim em campanhas e preços altamente competitivos e concorrências e em estratégias de marketing tradicional para comunicarem com os clientes.

Apesar destas duas estratégias de marketing, serem a que a maioria das empresas do sector adota, é importante ter em consideração que vivemos na era digital, e como pode já ser descrito (essencialmente nos pontos 2.6. Conceito e evolução digital (Web 1.0, Web 2.0 e Web 3.0) e 2.6.1. Empresa digital e marketing digital), os avanços tecnológicos e em especial da WEB, tornam a era da digitalização, a comunicação entre empresas e os seus clientes muito mais interativa e dinâmica, ou seja o conceito de marketing digital esta a revolucionar o sector e a forma como as empresas comunicam com os clientes, o marketing digital esta a revolucionar o mercado, seja através da criação dos *sites* institucionais cada vez mais informativos e completos, seja por sites promocionais, como são os casos do LetsBonus ou da Groupon.

Praticamente todas as grandes redes de oficinas independentes, assim como as marcas próprias, têm um *site* oficial onde focam todos os serviços prestados, bem como uma variada informação relativamente aos automóveis em geral e aos benefícios e

características das marcas comercializadas, a maioria dos sites permitem mesmo fazer marcações e compras on-line no momento, em alguns é mesmo possível falar com um operador expondo possíveis problemas que tenham surgido resultantes da reparação ou duvidas e questões relacionadas com o serviço prestado.

No que diz respeito à comunicação direta com a sociedade em geral (não limitada apenas aos seus clientes), a aposta das marcas é cada vez maior nos principais órgãos de comunicação social, especificamente nas rádios, onde as redes independentes investem fortemente na publicidade nas principais horas de trânsito, ou seja quando as pessoas passam mais tempo no carro, por outro lado as grandes redes organizadas quer independente quer oficiais exploram novas oportunidades para estarem “ligadas” com as pessoas, explorando novos canais de comunicação de marketing on-line, como é o caso das redes sociais, como o Facebook e Twitter (cada vez mais dinamizadas).

Ultimamente, as reparadoras recorrem ao Facebook como canal de comunicação, na divulgação de novas promoções e campanhas, algumas diárias e exclusivas apenas para Facebook, por outro lado, reparadora e clientes podem “postar” e comentar sobre tudo e em tempo real, é já reconhecido como a maneira mais fácil e rápida dos clientes esclarecerem as suas dúvidas ou demonstrarem a sua insatisfação, sendo que a iteração ficará registada na pagina ao alcance de todos os que a visitarem, são varias as reparadoras que têm vindo a desenvolver estratégias focadas na atracão e fidelização do cliente, têm sido investidos vários recursos (humanos e financeiros), em comunicação.

No que respeita à retenção, as revisões, têm sido um importante veiculo quer de angariação quer de fidelização de clientes, o facto é que nos primeiros anos (em particular nos carros novos), o único serviço que é realizado nas reparadoras é a revisão periódica, que segundo o o regulamento da E.U nº 461, 2010, para os carros novos, esta pode ser realizada em qualquer reparadora sem que esta perca a garantia do fabricante, desta forma as revisões constituem uma excelente oportunidade para que seja criada uma relação de lealdade e ligação emocional para com os clientes, estes primeiros serviços, são vistos como que um investimento na conquista de confiança, para que num futuro e quando os veículos com a idade comecem a criar mais problemas, com base nesta relação de confiança, os clientes não procurem mais nenhuma oficina e encaminhem de imediato o carro para onde realizavam as respetivas revisões, nesse aspeto o cartão de cliente, funciona muito bem como forma de materializar essa mesma fidelização.

Outra ferramenta que o sector têm vindo adotar cada vez mais, e que é um dos conceitos estudados na presente tese, diz respeito ao CRM, como referido no que respeita ao marketing digital, as pequenas reparadoras não recorrem por norma a este tipo de ferramenta, pelo simples facto de na maioria das vezes poder perguntar diretamente à pessoa se ficou satisfeita com o serviço, no que respeita às grandes reparadoras, tal não é possível, desta forma quando as viaturas são registadas para ser efetuado o serviço, são vários dos dados que ficam registados na base de dados de clientes, dados como nome, *km*'s, ano e mês do veiculo, dados que são posteriormente trabalhados e periodicamente enviados para os clientes através de mailings ou mensagens de *follow up*, por varias razões especificas distintas, desde aproximação da data de realizar a próxima revisão ou simplesmente a dar os parabéns, algumas reparadoras além do mailing e da mensagem contactam mesmo telefonicamente o cliente, no entanto são ainda poucas as que o fazem e as que fazem é na maioria das vezes para os melhores clientes (valor de compra) questionando se ficaram satisfeitos com o serviço, ainda que anualmente seja feito um questionário de qualidade a uma determinada amostra aleatória de clientes.

Capítulo IV – A investigação

4.1 Questões de investigação

Após a revisão de literatura e a caracterização do mercado da reparação automóvel, torna-se indispensável estabelecer os objetivos de investigação e definir as questões em estudo, as respostas deverão gerar, novas visões relativamente aos tópicos analisados.

As principais questões de investigação na base desta dissertação são as seguintes:

Será importante para o cliente sentir que a sua satisfação é mais importante que a venda? Que relevância tem para o cliente, o CRM e o serviço Pós-venda, após a prestação do serviço de reparação automóvel?

4.2 Fundamentação para as questões de Investigação

As empresas têm recorrentemente, tendência a elaborar dispendiosos orçamentos de Marketing, focados apenas na conquista de vendas e novos clientes, são orçamentados elevados valores para campanhas e publicidade muitas vezes “agressivas”, no entanto na maioria das empresas após o momento da compra, a relação com o cliente termina (como têm sido evidenciado ao longo do trabalho), não existindo um seguimento, desaproveitando por completo a riqueza da informação contida nas bases de dados, a aposta nesse seguimento é benéfica não só para os clientes como também para as empresas que desta forma conseguiriam recolher impressões e sugestões, nomeadamente de melhoria, relato de experiências que ajudariam por exemplo a compreender o porque de alguns clientes não realizarem compras algum tempo, compreender as falhas da empresas que levaram ao final do relacionamento, ao invés de apostarem em políticas de marketing “agressivo” (envio desordenado de mensagens e mails com *follow up*, informando a existência de promoções, novos produtos e outras), que os clientes insatisfeitos optam por ignorar.

4.3 Os principais argumentos que sustentam a importância e a originalidade da investigação

O mercado é cada vez mais volátil e está em constante mudança, os pormenores e os detalhes são cada vez mais fatores de diferenciação que assumem um papel

fundamental nas escolhas dos consumidores, fatores como qualidade, cumprimento de prazos e bom atendimento passaram a ser requisitos básicos e deixaram de ser considerados diferenciadores, para que as empresas conquistem vantagem competitiva e sustentabilidade a longo prazo, sobressaindo no mercado, têm necessariamente que traçar novas estratégias de diferenciação que as distingam.

A aposta no seguimento CRM e no serviço pós-venda, pode sem dúvida constituir uma grande vantagem, cada vez mais o elemento fidelização faz toda a diferença, no entanto na generalidade das empresas estes serviços estão subvalorizados, uma má assistência pós-venda versus milionárias campanhas de marketing resulta muitas vezes na perda do cliente, a campanha até podia ser bastante apelativa mas o cliente sentiu-se “enganado” e “desapoiado” após a compra, é importante referir que após a venda a relação com o cliente não termina, traz vantagens a longo prazo ligar para os clientes a questionar se está satisfeito com a reparação, se compreendeu a necessidade na substituição das peças e se tem alguma dúvida ou queixa de todo o procedimento.

Ainda que o conceito CRM esteja já muito explorado, o facto de o aliar ao serviço pós venda torna-o original, pretende-se desafiar que o mesmo não se restrinja exclusivamente ao tradicional departamento de marketing, uma vez que este gere toda a relação com o cliente após a venda, é importante que através deste seja feito um levantamento constante da satisfação dos consumidores e nos casos em que exista descontentamento ou mau serviço prestado, o pós venda funcionará não apenas como um mero guichet de reclamações, mas como um departamento de marketing relacional atendendo a todas as insatisfações, procurando minimizar os inconvenientes causados no menor espaço de tempo possível, a originalidade desta ligação torna-a ainda mais única quando aplicada ao sector da reparação automóvel, um sector para muitos tabu, que poucos conhecem as influências do seu mecanismo de funcionamento no mercado.

4.4 O objetivo da investigação

Existem muitos estudos realizados sobre estratégias/políticas de vendas, marketing integrado e de comunicação, relação com o cliente e o impacto que a relação com este têm nas vendas e nos resultados da empresa, no entanto ainda muito pouco foi estudado e aprofundado sobre o poder que um cliente insatisfeito tem junto de outros possíveis

clientes, assim como a importância que o serviço pós-venda tem na resolução de divergências e manutenção de clientes.

Após a venda, não existem muitas empresas a efetuar seguimento de clientes, no caso específico da reparação automóvel são muito raras as oficinas que procuram junto dos clientes recolher opiniões sobre a experiência da reparação e a ideia com que ficaram do serviço, geralmente apenas as grandes redes de reparação realizam algum trabalho de recolha de opiniões críticas e construtivas, mesmo perante o afastamento do cliente, que não efetua o serviço algum tempo, são raras as que procuram tentar perceber o porque do afastamento.

A investigação tem como objetivos, demonstrar a importância que tem na fidelização de clientes do serviço de reparação automóvel de todo o processo que decorre posteriormente à reparação, tanto na necessidade de recorrer ao serviço pós-venda, como no seguimento CRM, explicar de que forma o acompanhamento estruturado permite aumentar a fidelização, até que ponto contribui diretamente para a alavancagem de resultados, conseguir exemplificar que o serviço pós-venda é muito importante, que não deve ser visto apenas como um departamento de reclamações mas como um departamento de marketing relacional que se preocupa com as queixas e as necessidades dos clientes, que compreende e aceita as suas opiniões e sugestões.

Quer-se no final provar através da análise de dados das respostas dos inquiridos que para os clientes o facto de sentirem acompanhados após a venda, é decisivo e é um dos principais critérios de escolha perante a necessidade de voltar a recorrer ao serviço de reparação automóvel, justifica-se assim o estudo do tema no sentido de verificar que as empresas só têm a ganhar a médio longo prazo, ao trabalharem no fortalecimento da relação de confiança e fiabilidade com os seus clientes. Fidelização é hoje um conceito básico no mundo dos negócios e o serviço pós-venda e CRM um importante elo de ligação entre o serviço já prestado e a necessidade de um serviço futuro.

4.5 As implicações práticas da investigação

Segundo o Instituto de Seguros de Portugal (ISP) tendo por base, dados de 2012 (o tema do trabalho, foi escolhido no início do ano de 2013, tendo então na altura como fundamento, dados de 2012), do total de 6,66 milhões de veículo segurados em 2012,

80% têm mais de cinco anos, sendo que desses cerca de 27% têm entre cinco a 10 anos e 55% mais de 10 anos, estamos assim assistir a um acentuado envelhecimento do parque automóvel português, muito impulsionada pela crise financeira que originou a quebras “brutais” no número de carros novos vendidos, segundo o Automóvel Clube de Portugal (ACP) desde 2009 o mercado já caiu 35,7%, desta forma em contra ciclo o potencial de crescimento deste mercado é muito grande, com o envelhecer dos carros as idas à oficina são mais constantes ao invés de realizar somente a revisão anual, importa no entanto ter em consideração que a longo prazo a crise terá um fim, nessa altura as vendas de carros novos terão tendência a recuperar das perdas e o mercado de reparação automóvel novamente em contra ciclo terá tendência a cair, principalmente por dois fatores, o primeiro diz respeito ao facto dos carros novos nos primeiros anos necessitarem apenas da revisão anual, o segundo facto vai de encontro a este estudo, uma vez que a falta de acompanhamento e proximidade com o cliente origina muitas vezes na falta de confiança para com as reparadoras, os consumidores optam apenas por estas pelo estigma que nos concessionários da marca é mais caro, ora nos carros novos os concessionários serão quase de certeza sempre a primeira opção nos dois primeiros anos da garantia, ainda que todas as redes de oficinas de reparação em Portugal possam já realizar as revisões e reparações durante esse tempo sem que o cliente perca a garantia do fabricante, nem todos os clientes têm conhecimento desse facto e os que têm não confiam, muito por culpa da ausência de seguimento.

As reparadoras devem ter portanto em consideração que é o cliente quem decide se volta ou não a comprar, é importante ouvir, dar-lhe a atenção merecida, perceber o porque da sua insatisfação, ouvir as suas sugestões, o cliente não pode ser a pessoa mais importante apenas nas campanhas de marketing para conquistar vendas, este também deve ser depois de ter efetuado a compra, percebendo o seu nível de satisfação, este terá certamente necessidade de voltar a comprar e se tiver ficado satisfeito com a qualidade do serviço prestado não terá necessidade de procurar noutro lado para fazer uma nova aquisição, isto se as empresas quiserem sobreviver a longo prazo, são estas questões que devem ser revistas, não basta conquistar é preciso trabalhar para manter o consumidor, este além de voltar a comprar também pode ser um meio de publicidade e a custo zero, apenas dando a atenção que lhe foi dada antes de este ter confiado e comprado.

4.6 Operacionalização dos conceitos

Para que seja possível construir um modelo de análise preciso e eficiente, é imprescindível traçar uma metodologia pensada, que permita testar as hipóteses e resolver o problema proposto a investigação, o quadro teórico é a base conceptual para dar o devido seguimento à pesquisa, relacionando entre si as variáveis do problema.

- **Variável dependente:**

- Adoção de um comportamento;**

O principal objeto do estudo, passa por perceber e descrever como um bom acompanhamento CRM e pós venda influencia o comportamento dos clientes, como este varia e se prevê, os comportamentos aqui abordados incluem fidelização à empresa, sugestão a conhecidos dos produtos e serviços reparações/revisões periódicas.

- **Variável independente:**

- Seguimento de Clientes;**

A variável independente influencia positiva/negativamente a variável dependente, desta forma o seguimento a clientes diz respeito a todos os esforços feitos pela empresa na satisfação do cliente após a reparação, seja na iniciativa de contactar o cliente a questionar o seu grau de satisfação, seja na resolução de todo o tipo de reclamações.

- **Variável interveniente:**

- Motivação para voltar a efetuar o serviço na empresa;**

A motivação para voltar a comprar é a função do seguimento, ajudando a explicar a influência da variável independente na variável dependente, a motivação caracteriza-se na vontade de um consumidor voltar a comprar, quando agradado com uma compra de um produto ou serviço recente.

- **Variáveis moderadoras:**

- Relevância que o CRM e o serviço pós venda na resolução de problemas têm para o cliente e a capacidade da empresa em corresponder às expectativas.**

A duas variáveis em estudo, têm um efeito na relação independente/dependente, alterando-a, a relevância do seguimento para o cliente, que confrontado com uma abordagem da empresa relativamente à sua satisfação de um serviço recente, lhe cabe

avaliar a sua relevância dentro do seu contexto de consumidor, atribuindo-lhe ou não, relevância suficiente para a adoção do comportamento, relativamente à empresa terá de avaliar a sua capacidade de corresponder às expectativas do pós-venda, com o objetivo de ter resultados construtivos relativamente ao seguimento de clientes, é para isso necessário que as empresas disponham de capacidade organizacional, serem eficientes na gestão da informação que adquirem junto dos clientes com o questionário de satisfação sobre a sua recente experiência de compra, sendo ainda importante, cumprimentos de prazos de tempo nas respostas às reclamações.

Identificadas e estabelecidas as relações entre as variáveis, através do raciocínio do quadro teórico conceptual, será testada a relação teorizada, procurando confirmar ou não, a sua veracidade, segundo Sekaran (2003), os estudos que utilizam os testes de aferição de hipóteses, procuram explicar a natureza das relações entre as variáveis, como será o caso do presente estudo, que pretende identificar a natureza de relações que envolvem, no caso concreto a variável independente (Seguimento e acompanhamento de Clientes), com a variável dependente (Adoção de um comportamento) e respetiva variável interveniente (Motivação para voltar a efetuar o serviço na empresa) e variáveis moderadoras (Relevância que o CRM e o serviço pós venda na resolução de problemas têm para o cliente e a capacidade da empresa em corresponder às expectativas).

4.7 ‘Desenho’ da investigação

Todo o trabalho a realizar, terá por base processos de investigação objetivos e rigorosos, adaptados ao tipo de problema em causa, a metodologia a utilizar, foi criteriosamente selecionada a fim de enquadrar os respetivos conceitos teóricos (em particular no Capítulo II - Revisão de literatura), às necessidades práticas e específicas da presente investigação.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2003), o estudo quantitativo, permite estabelecer e comprovar a existência de relações entre as variáveis definidas, salientando os autores, que por norma a investigação quantitativa utiliza critérios de validade interna, validade externa, fidelidade e objetividade, ideia reforçada por Tuckman (2002), que refere que, nos estudos quantitativos, a validade interna testa a coesão da relação entre os dados obtidos no estudo e o respetivo fenómeno em estudar, enquanto que a validade externa

avalia se as descobertas feitas numa determinada situação, se podem aplicar a outras situações, em diferentes contextos e realidades.

Identificadas as variáveis aplicáveis ao problema, e o respetivo quadro teórico-conceptual das relações entre estas, é necessário realizar o desenho da investigação, da rede de associações de hipóteses, com objetivo de testar e desenvolver as diferentes hipóteses em estudo.

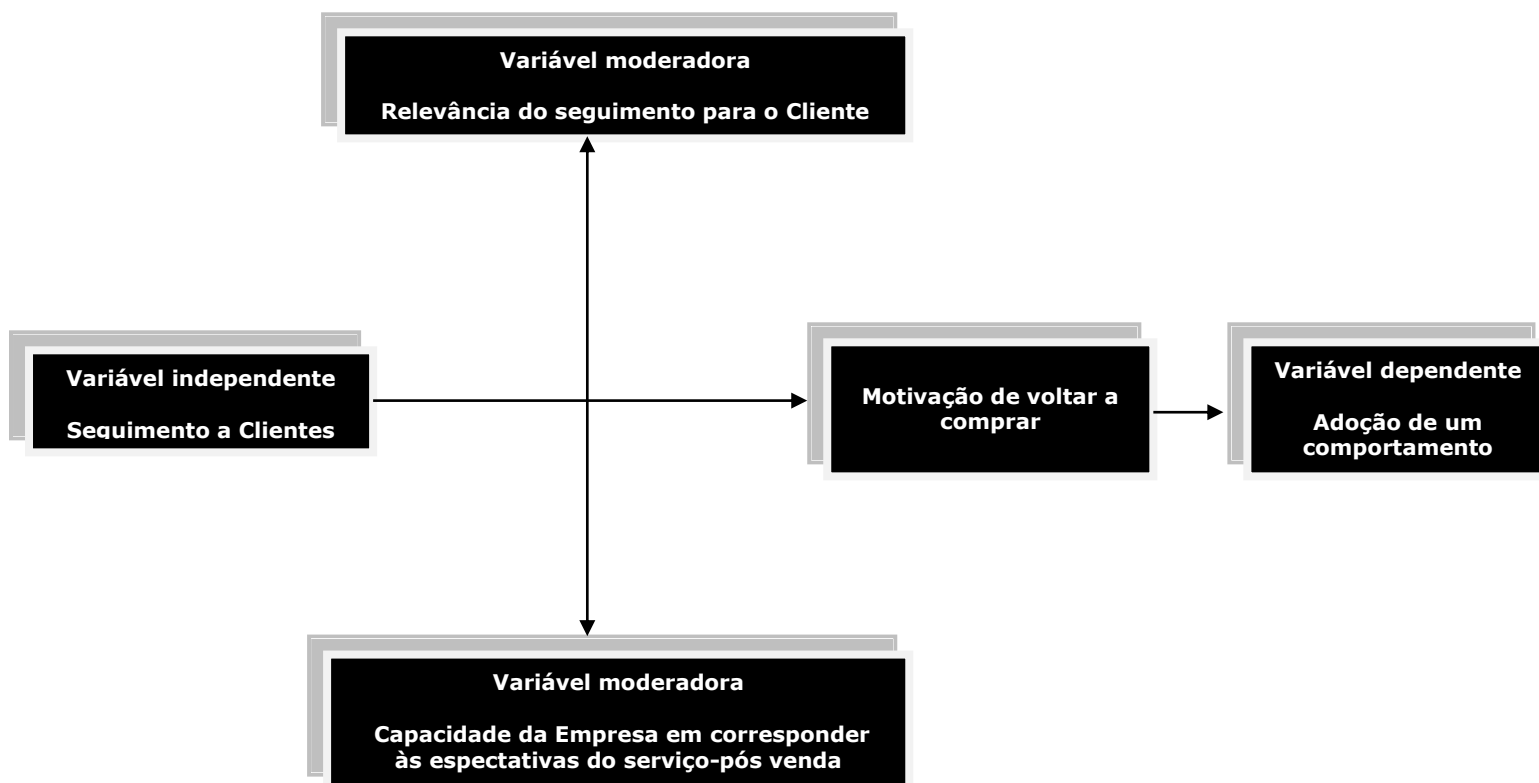


Ilustração 12 – 'Desenho' da investigação

4.8 Formulação das Hipóteses de Trabalho

Estabelecidos os objetivos da pesquisa, formulam-se as seguintes hipóteses a partir dos pressupostos identificados na revisão bibliográfica, serão estudadas as hipóteses, cuja confirmação da relação, auxiliará na resolução do problema em análise:

H1: Se o consumidor se sentir motivado pelo seguimento após a compra então irá adotar o comportamento de voltar a comprar **[Se...Então];**

H2: Há uma relação entre a eficácia do seguimento e a capacidade organizacional de gestão da informação no acompanhamento dos clientes [**Não direcional**];

H3: Quanto maior for a relevância do acompanhamento para o cliente, maior será a sua motivação para voltar a comprar [**Direcional**];

H4: Há uma relação entre o intervalo de tempo do acompanhamento e a relevância que este tem para os consumidores. [**Não Direcional**];

H5: O acompanhamento motiva os clientes tanto, quanto a gestão eficiente das reclamações [**Nula**];

H6: A gestão eficiente das reclamações motiva mais os clientes a realizar nova compra do que o acompanhamento. [**Alternativa**];

4.9 Procedimentos e Metodologias escolhidas

O processo de pesquisa é uma sequência de etapas que elucidam sobre o enquadramento geral a ser seguido no estudo de pesquisa, desta forma, a investigação prevê a utilização de um questionário de preenchimento anónimo como método de recolha de dados, através da inquirição a um grupo de consumidores representativos da população (consumidores de serviços de reparação automóvel Português), para que seja possível recolher e analisar dados suficientes para inferir face à amostra

1. Tipo de Estudo - Teste de Hipóteses

A presente investigação tem como principal objetivo, estudar a importância que os clientes atribuem ao seguimento e acompanhamento após a prestação do serviço de reparação automóvel, o quanto estes se sentem motivados a voltar a comprar, a sugerir a outros possíveis clientes e o impacto que esses fatores têm nos resultados futuros.

Para o efeito, será necessário recorrer a várias hipóteses, no intuito de medir a relação entre as variáveis e concluir quais são as que no contexto de motivação de compra geram uma relação positiva na cadeia, levando à concretização da variável dependente.

2. Tipo de Investigação - Estudo Correlacional

Uma vez que o objetivo do estudo passa por perceber a relação e o impacto das diferentes variáveis no problema, será adotado um estudo correlacional, o objetivo consiste em verificar a correlação entre motivação e adoção do comportamento de efetuar outro serviço.

3. Grau de Interferência do Investigador - Mínimo

Prevê-se que o estudo seja desenvolvido em ambiente natural, com o mínimo de interferência possível do investigador, nas atividades normais da reparação automóvel, evitando assim qualquer interação direta do investigador no processo de inquérito que possa condicionar as respostas dos inquiridos.

4. “Ambiente de Trabalho” - Natural, num contexto de estudo de campo

O objetivo é o de estabelecer um estudo correlacional, dentro do ambiente natural do dia-a-dia de venda/consumo, com o mínimo de interferência do investigador, desenvolvido num contexto de estudo de campo, nas organizações empresariais de vendas e prestação de serviços de reparação automóvel.

5. Unidade de Análise - Indivíduos

Para identificar as relações existentes na implementação de uma estratégia de seguimento, cada cliente será uma fonte de informação, desta forma, a unidade de análise principal será o consumidor final.

6. Horizonte Temporal - Estudo transversal realizado num determinado momento no tempo (*One shot* ou *cross-sectional*)

Para a presente investigação, será realizada uma única recolha de dados.

4.9 Operacionalização dos conceitos

Para testar as hipóteses em estudo, e encontrar respostas à questão de investigação, será necessário, que de alguma forma as variáveis sejam medidas, segundo Sekaran (2003), a operacionalização dos conceitos, consiste na descrição das características

observáveis das variáveis, de forma a que estas possam ser medidas, pois, de outra forma, não se teriam medições válidas.

Este estudo recorreu ao um questionário (vide Anexo).

Definição operacional das variáveis:

À exceção das questões (17, 19, 27, 32 e 42), as variáveis serão operacionalizadas através de uma Escala de Likert, a que se fez corresponder cada uma das alternativas de resposta à seguinte escala de frequência:

“Nunca” (1), “Raramente” (2), “Às vezes” (3), “Muitas vezes” (4) e “Sempre” (5).

As perguntas 17, 27, 32 e 42 do questionário (ver anexo x) serão de resposta "sim ou não", com o objetivo de não confundir os inquiridos e obter uma maior precisão na medição da variável. Pelo mesmo motivo a questão 19 apresentará apenas três opções de resposta “Nunca” (1), “Às vezes” (3) e “Sempre” (5).

Só através da operacionalização das variáveis é possível avaliar:

- . A adoção de um comportamento por parte do cliente.
- . Até que ponto o seguimento e acompanhamento dos clientes os motiva a voltar a efetuar o serviço de reparação na mesma oficina reparadora.
- . A relevância que têm para o cliente o CRM e o serviço pós venda têm na resolução de problemas.
- . A capacidade da empresa em corresponder às expectativas que esta cria antes de ser prestado o serviço.

4.10 Amostra

Dada a dificuldade ao nível da investigação em estudar todo o conjunto da população à qual o estudo se enquadra, como refere Malhotra (2001), a amostra é constituída por um subgrupo de elementos da população, desde que sejam

salvaguardadas algumas características representativas fundamentais, igualmente por razões económicas, acessibilidade e desinteresse estatístico não é viável o estudo da população, sendo a alternativa, efetuar a investigação a uma parte da população.

Neste estudo foi aplicado uma amostragem não probabilística. A pesquisa incidirá assim, apenas numa parte da população, seguindo-se o tipo de amostra não probabilística accidental, constituída por sujeitos facilmente acessíveis, que em algum momento, no decorrer da presente investigação e recolha de dados, recorreram ao serviço de assistência e reparação automóvel.

4.11 Instrumento de recolha de dados

A técnica de recolha de dados utilizada na presente investigação, será um inquérito por questionário, onde se espera que todos os inquiridos respondam da forma mais completa, precisa e sincera.

O questionário será constituído numa primeira parte, por questões que permitam caracterizar a amostra (questões 1, 2 e 3) e numa segunda parte, caracterizada por uma escala de tipo Likert (exceção das questões 17, 19, 27, 32 e 42), que possibilitará avaliar o comportamento do cliente, face ao serviço prestado e à relação, existente ou não com a sua reparadora, fazendo corresponder cada uma das alternativas de resposta à seguinte escala de frequência:

“Nunca” (1), “Raramente” (2), “Às vezes” (3), “Muitas vezes” (4) e “Sempre” (5).

As perguntas 17, 27, 32 e 42 do questionário (ver anexo x) serão de resposta "sim ou não", para não confundir os inquiridos e obter uma maior precisão na medição da variável. Pelo mesmo motivo a questão 19 apresentará apenas três opções de resposta “Nunca” (1), “Às vezes” (3) e “Sempre” (5).

O questionário esteve disponível para preenchimento on-line através da plataforma do Google docs entre os dias 18 de Maio e 15 de Junho 2014 (quatro semanas).

4.12 Resultados esperados

Além de uma exaustiva pesquisa bibliográfica, este estudo envolveu, uma análise quantitativa baseada num questionário realizado a uma amostra de clientes (Portugal Continental e Ilhas) que recorrem usualmente ao serviço de reparação automóvel, o questionário foi realizado com o objetivo de entender até que ponto é importante para o cliente o acompanhamento da sua satisfação por parte das empresas de reparação após a prestação deste serviço e se este é feito e de forma eficaz.

Espera-se assim demonstrar, que as empresas de reparação automóvel (para este estudo em particular, para outras empresas no geral) devem incluir nas suas estratégias futuras, um empenho mais focado no CRM e no serviço pós venda, como estratégia de diferenciação, com a finalidade de manterem os seus clientes satisfeitos e fazerem destes um importante veículo de publicidade trazendo outros, possibilitando igualmente às empresas a maximização dos seus resultados e a futura continuidade no mercado, constantemente posta em risco em tempos de crise económica.

Mediante as opiniões e os resultados recolhidos, espero concluir que a generalidade dos clientes se sente desapoiados após a prestação do serviço, que a grande parte das empresas de reparação automóvel não dá o devido seguimento à satisfação dos seus clientes, construído e mantendo uma relação com estes após o serviço, por outro lado, a maioria dos clientes insatisfeitos não perde tempo a ligar ou a escrever uma reclamação, a maioria gosta que lhes liguem depois de efetuar o serviço, questionando como correu a experiência, os que ficam satisfeitos voltam e recomendam a outras pessoas.

Capítulo V – Apresentação e discussão dos resultados

5.1 Caracterização da Amostra

A amostra final é composta por 269 inquiridos, com uma forte predominância do género feminino, (68,66%) face ao masculino (31,34%).

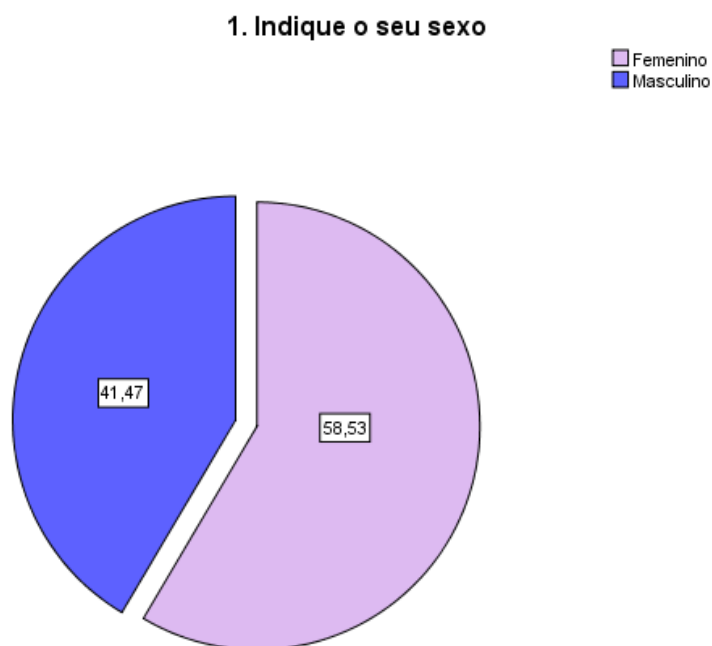


Ilustração 13 – Gráfico de Distribuição por sexo dos inquiridos

1. Indique o seu género					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Feminino	158	58,53 %	58,7 %	58,7 %
	Masculino	111	41,47 %	41,3 %	100,0 %
	Total	269	100,0 %	100,0 %	

Quadro 11 – Tabela Distribuição por sexo dos inquiridos

No que respeita à idade dos inquiridos, este varia entre os 20 e os 69 anos, sendo a idade média dos inquiridos que responderam ao questionário de 41,11 anos.

Descriptives				
		Statistic	Std. Error	
2. Indique a sua idade	Mean	41,11	,608	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	39,92	
		Upper Bound	42,31	
	5% Trimmed Mean	40,88		
	Median	41,00		
	Variance	95,353		
	Std. Deviation	9,765		
	Minimum	20		
	Maximum	69		
	Range	49		
	Interquartile Range	13		
	Skewness	,280	,152	
	Kurtosis	-,087	,302	

Quadro 12 – Quadro de caracterização estatística das idades dos inquiridos

A maior incidência de respostas reside nos grupos etários com idades entre os 41 e 50 anos (35,7%) e 31 e 40 anos (34,9%).

Escalão Etário	Frequências	%	Acumulado %
41 a 50 anos	103	38%	38%
31 a 40 anos	84	31%	70%
até 30 anos	49	18%	88%
Mais de 50 anos	33	12%	100%
Total Global	269	100,0%	

Quadro 13 – Distribuição por escalões etários dos inquiridos

Estes dois grupos etários concentram cerca de 70% das respostas dos inquiridos que aceitaram responder ao questionário, são no entanto, as pessoas dentro destas duas fchas etárias, que têm maior experiência na relação com oficinas reparadoras, logo uma opinião mais formada sobre este tipo de serviços.

Analisando a distribuição geográfica dos inquiridos, verifica-se que a maioria reside na Zona Centro (zona onde resido), correspondendo a 52,7% do total de inquiridos, no entanto e uma vez que o questionário foi distribuído por amigos e colegas

(trabalho e faculdade) através de correio eletrónico e partilhado nas redes sociais, este valor revela-se bastante espectacular.

3. Indique a sua zona do País					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Zona Centro	142	52,7%	52,7	52,7
	Zona Sul	73	27,1%	27,1	79,8
	Zona Norte	43	15,9%	15,9	95,7
	Ilhas	11	4,3%	4,3	100,0
	Total	269	100%	100,0	

Quadro 14 – Quadro de distribuição geográfica dos inquiridos

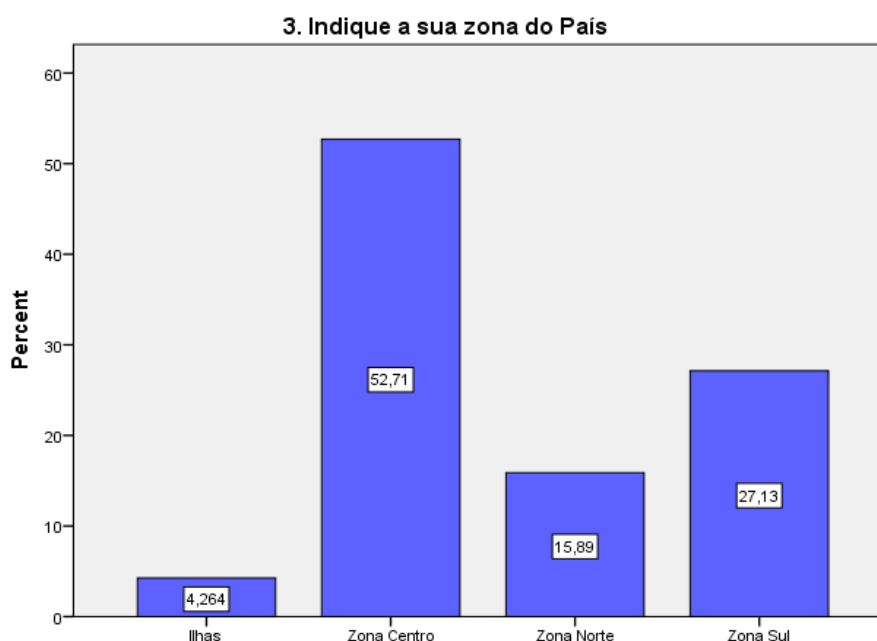


Ilustração 14 – Gráfico de Distribuição por zona geográfica dos inquiridos

As respostas das restantes zonas geográficas, são um importante contributo para que o questionário contenha opiniões válidas de inquiridos de todas as zonas do País, esta variedade de respostas está diretamente relacionada com os questionários enviados por *email* e partilhados nas redes sociais que, apesar de corresponderem a menos de metade dos inquiridos detém igualmente importantes elementos de análise e permitirão realizar uma análise mais aproximada da realidade, relembro como referido no ponto 3.4. (Estrutura do mercado Português) que cerca de 51% do total de estabelecimentos de reparação automóvel correspondente a 48% do volume de negocio do sector, se situam em outras zonas do País que não Lisboa, Porto e Braga, enquanto que a zona de Lisboa

(zona centro) concentra cerca de 23% do número de estabelecimentos e 26% volume do negócio o que demonstra bem a dispersão do mercado.

5.2 Caracterização descritiva das respostas dos inquiridos

Ao conjunto de categorias de resposta classificadas na base de dados de tipo nominal, porque são distintas qualitativamente e simultaneamente exclusivas Hill e Hill (2009), a técnica de análise estatística foi feita na forma de frequência, como as tabelas abaixo o demonstram através do número de respostas para cada categoria de resposta em cada pergunta, e na percentagem que as mesmas representam relativamente ao total de respostas obtidas. Os desvios-padrão variam entre 0,678 e 1,566, confirmando as qualidades métricas da escala utilizada (escala de Likert de 5 valores), permitindo assim uma diferenciação dos resultados e a normalidade dos itens foi avaliada pelos valores de assimetria e curtose, os quais apresentavam valores entre -1,307 e 2,114 e entre -1,489 e 4,082 respetivamente.

5.2.1 Caracterização descritiva dos elementos tangíveis

Como podemos observar no quadro 15, a maioria dos inquiridos (58,7%) afirma que o dono da oficina é o mecânico principal, o que nos leva a concluir que a maioria frequenta pequenas oficinas, oficinas de bairro ou no limite oficinas clandestinas, em que o dono não é apenas o mecânico principal como também o único.

4. Na oficina de reparação que frequento, o mecânico principal é o dono da oficina					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Sim	158	58,7 %	58,7 %	58,7 %
	Não	111	41,3 %	41,3 %	100,0 %
	Total	269	100 %	100,0 %	

Quadro 15 – Quadro de distribuição questão 4

Cerca de 41,3% dos inquiridos refere que o mecânico principal não é o dono da oficina, demonstrando que mesmo em tempos de crise, a expressão de mercado que as redes especializadas, marcas produtoras/comercializadoras de automóveis e revendedores autorizados têm vindo a conquistar no mercado está em crescimento.

Os dados do quadro 15, terão ainda uma particularidade futura (maioria dos inquiridos frequenta pequenas oficinas), de analisar se a estes, é feito um seguimento

eficaz e se estas têm disponíveis ferramentas de CRM, uma vez que na maioria das redes, vendedoras e concessionários, estas ferramentas já estão fortemente implementadas.

No quadro 16 e 17 estão espelhadas as mudanças que mais caracterizaram o sector das oficinas de reparação automóvel durante vários anos (a desenvolver no ponto seguinte), o aspeto sujo que os espaços apresentavam e a falta de flexibilidade horária.

5. As instalações têm um aspeto limpo, são visualmente atrativas e inspiram confiança e segurança					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Muitas vezes	100	37,2 %	37,2 %	37,2 %
	Sempre	83	30,9 %	30,9 %	68,0 %
	Às vezes	73	27,1 %	27,1 %	95,2 %
	Raramente	13	4,8 %	4,8 %	100,0 %
	Total	269	100 %	100,0 %	
Média: 3,94 (Muitas vezes)			Desvio Padrão*: 0,879		
Assimetria: -0,315			Curtose: -0,821		

Quadro 16 – Quadro de distribuição questão 5

*O desvio padrão indica a dispersão dos dados dentro da amostra, isto é, o quanto os dados em geral diferem da média. Quanto menor o desvio padrão, mais parecidos são os valores da série estatística

Como se pode constatar (quadro 16), 68% dos inquiridos afirma que a oficina que frequenta está muitas vezes ou sempre limpa, é visualmente atrativa e inspira confiança, de salientar os 83 inquiridos que referem que estes factos ocorrem sempre que se deslocam à reparadora, relembro que estamos a falar de um espaço onde existem grandes quantidades de óleos, combustíveis, embalagens, ferramentas entre outros, esta atenção cuidada não é mais do que uma questão estratégica de apresentação com vista à atração e agrado dos seus clientes.

O desvio padrão indica a dispersão dos dados dentro da amostra, isto é, o quanto os dados em geral diferem da média. Quanto menor o desvio padrão, mais parecidos são os valores da série estatística

O aspeto do horário flexível, explicito no quadro seguinte, pode ter duas leituras distintas, se por um lado a crise financeira obrigou a que os horários fossem mais alargados (tradicionalmente de 2^a a 6^a das 9h às 18h), para fazerem face às dificuldades financeiras, por outro esta flexibilidade acabou por atrair e fidelizar clientes, do total dos inquiridos 68,2 % referem que muitas vezes ou sempre esse horário é flexível e vai ao encontro das suas necessidades.

6. Os horários de serviço são flexíveis e convenientes					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Muitas vezes	114	42,4 %	42,4 %	42,2 %
	Às vezes	68	25,3 %	25,3 %	68,2 %
	Sempre	60	22,3 %	22,3 %	90,3 %
	Raramente	20	7,4 %	7,4 %	97,7 %
	Nunca	7	2,6 %	2,6 %	100,0 %
	Total	269	100,0 %	100,0 %	
Média: 3,74 (Muitas vezes)			Desvio Padrão: 0,972		
Assimetria: -0,644			Curtose: 0,179		

Quadro 17 – Quadro de distribuição questão 6

5.2.2 Caracterização descritiva da capacidade de resposta

Como referido no ponto anterior, o mercado da reparação automóvel passou a estar mais voltado para o cliente e atento às suas necessidades e exigências, não foi apenas o aspeto, a segurança e os horários que foram ajustados às exigências e às necessidades. Como evidenciado anteriormente no ponto 3.5 (Principais *players* de mercado), o mercado da reparação automóvel em Portugal é hoje um mercado muito disperso, específico e altamente competitivo, em que as oficinas apostam essencialmente em serviços rápidos, precisos, eficientes e disponíveis para todo o tipo de clientes.

Como se pode observar no quadro 18, cerca de 72,5% dos inquiridos reconhece essa disponibilidade e profissionalismo, a capacidade de resposta é sem dúvida um ponto importante e estratégico na captação e retenção de clientes.

7. Os meios e colaboradores disponíveis são suficientes, têm uma apresentação profissional, inspiram confiança e estão aptos para identificar/resolver qualquer problema da viatura					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Muitas vezes	117	43,5 %	43,5 %	43,5 %
	Sempre	78	29,0 %	29,0 %	72,5 %
	Às vezes	68	25,3 %	25,3 %	97,8 %
	Raramente	6	2,2 %	2,2 %	100,0 %
	Total	269	100,0 %	100,0 %	
Média: 3,99 (Muitas vezes)			Desvio Padrão: 0,796		
Assimetria: -0,254			Curtose: -0,748		

Quadro 18 – Quadro de distribuição questão 7

Como descrito anteriormente no ponto 3.7. (Perspetivas futuras do mercado) com a entrada em vigor da nova legislação (Regulamento (UE) nº 461/2010 da Comissão, de 27 de Maio) e o fim do protecionismo legal (até então em vigor no sector), o sector transformou-se, dando início a uma revolução concorrencial que contribuiu para o fim do mercado monopolizado e secretamente fechado, transformando o sector num, mais concorrencial e dinâmico, onde as redes especializadas concorrem diretamente com marcas produtoras e comercializadoras de automóveis, revendedores autorizados, pequenas oficinas, oficinas de bairro e clandestinas (como referido em crescimento.)

O cliente sem poder de escolha, deu lugar a um cliente mais informado e exigente, com um maior leque de opções e condições comerciais, a oferta variada e diversificada, obriga a que as reparadoras se reinventem recorrentemente no mercado e adotem estratégias de diferenciação à medida das exigências do mercado, passando a focar-se não apenas na reparação da viatura, mas em todos os processos envolventes, realizando todo o serviço de forma atenciosa, transparente e esclarecedora, em que o mecânico, desempenha um importante papel comercial na fidelização do cliente.

Quando confrontados com a questão (quadro 19), a maioria dos inquiridos reconhece esta importante evolução comercial do papel do mecânico, 68,8% responderam que muitas vezes ou sempre, lhes é explicando de forma esclarecedora e transparente todo o processos de reparação e as necessidades inerentes a esta, que existe uma preocupação acrescida pelos interesses e necessidades do cliente e não apenas um foco técnico por parte do mecânico na reparação da viatura.

8. Os colaboradores preocupam-se pelos interesses e necessidades dos clientes e respondem a todas as questões de forma esclarecedora e transparente					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Muitas vezes	111	41,3 %	41,3 %	41,3 %
	Sempre	74	27,5 %	27,5 %	68,8 %
	Às vezes	72	26,8 %	26,8 %	95,5 %
	Raramente	12	4,5 %	4,5 %	100,0 %
	Total	269	100,0 %	100,0 %	
Média: 3,92 (Muitas vezes)			Desvio Padrão: 0,847		
Assimetria: -0,289			Curtose: -0,697		

Quadro 19 – Quadro de distribuição questão 8

No entanto apesar da evolução do papel comercial por parte do mecânico, a sua componente técnica não deixou de ser a sua principal prioridade, quando confrontados

com essa questão (quadro 20), 77,7% dos inquiridos assume que o trabalho é executado de forma rápida e eficaz, com a principal finalidade de resolver todos os problemas mecânicos inerentes ou a realização de uma simples revisão que encontre e resolva os problemas existentes e outros que possam surgir no futuro, desta forma os clientes além de ficarem satisfeitos e voltarem, podem passar a mensagem a possíveis novos clientes.

9. Os colaboradores executam o trabalho de forma rápida e eficaz, com o objetivo de que a viatura saia das instalações sem anomalias de forma a fidelizar e satisfazer os clientes					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Muitas vezes	123	45,7 %	45,7 %	45,7 %
	Sempre	86	32,0 %	32,0 %	77,7 %
	Às vezes	55	20,4 %	20,4 %	98,1 %
	Raramente	4	1,5 %	1,5 %	99,6 %
	Nunca	1	,4 %	,4 %	100,0 %
	Total	269	100,0 %	100,0 %	
Média: 4,07 (Muitas vezes)			Desvio Padrão: 0,783		
Assimetria: -0,507			Curtose: 0,002		

Quadro 20 – Quadro de distribuição questão 9

Além da capacidade de resposta comercial e técnica, já descrita nos quadros anteriores, o tempo de resposta em si (quadro 21), é muitas vezes fator decisivo de escolha para algumas pessoas cada vez mais dependentes dos seus veículos (razões profissionais e pessoais), cada vez mais as reparadoras têm igualmente a noção da importância de darem previamente uma duração temporal do tempo do serviço e cumprirem com esse prazo estabelecido, facto é que 74% dos inquiridos assume que muitas vezes ou sempre esse tempo de espera é cumprido, e sem dúvida que esta capacidade de resposta agrada aos clientes.

10. O serviço é prestado no tempo previsto, de forma a cumprir com o previamente acordado e com particular cuidado e interesse na resolução rápida dos problemas da viatura					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Muitas vezes	130	48,3 %	48,3 %	48,3 %
	Sempre	69	25,7 %	25,7 %	74,0 %
	Às vezes	59	21,9 %	21,9 %	95,9 %
	Raramente	11	4,1 %	4,1 %	100,0 %
	Total	269	100,0 %	100,0 %	
Média: 3,96 (Muitas vezes)			Desvio Padrão: 0,800		
Assimetria: -0,404			Curtose: -0,311		

Quadro 21 – Quadro de distribuição questão 10

De salientar nestes quatro pontos a quase ausência de respostas do tipo “Nunca”, o que vêm reforçar mais uma vez a atenção voltada para o cliente e o trabalho que esta a ser feito por parte das reparadoras não só no campo técnico como comercial de ser capaz de responder de forma profissional e eficaz a todas as necessidades dos clientes, captando e retendo um número cada vez maior de clientes que dada a crescente competitividade do mercado assegurará a continuidade da empresa

5.2.3 Caracterização descritiva do foco no cliente

Face á crescente concorrência e competitividade do mercado a par da evolução do papel do cliente cada vez mais informado e exigente, as oficinas reparadoras tiveram a necessidade de evoluir e adaptarem-se, o papel dos colaboradores deixou de ser apenas técnico e assumiu uma vertente mais comercial, tudo para captar e reter clientes, desta forma o foco no cliente passa a ser a principal orientação do sector.

Esse mesmo facto é espelhado pelos inquiridos, quando questionados se o foco principal da oficina que frequentam é a sua satisfação (quadro 22), cerca de 79,6% respondeu Muitas vezes ou Sempre e de notar mais uma vez a ausência de respostas do tipo nunca e a existência de apenas 7 inquiridos (2,6%) a responder raramente.

11. O principal foco da oficina reparadora que habitualmente frequento é a satisfação do cliente					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Muitas vezes	124	46,1 %	46,1 %	46,1 %
	Sempre	90	33,5 %	33,5 %	79,6 %
	Às vezes	48	17,8 %	17,8 %	97,4 %
	Raramente	7	2,6 %	2,6 %	100,0 %
	Total	269	100,0 %	100,0 %	
Média: 4,10 (Muitas vezes)			Desvio Padrão: 0,780		
Assimetria: -0,517			Curtose: -0,287		

Quadro 22 – Quadro de distribuição questão 11

O foco no cliente requer acima de tudo, uma grande capacidade de adaptação por parte das oficinas reparadoras às necessidades dos clientes, num mercado que esta cada vez mais em constante evolução, quando questionados com essa capacidade de adaptação (quadro 23), 74 % dos inquiridos responde que muitas vezes ou sempre essa adaptação é conseguida.

12. A oficina de reparação automóvel que frequento, consegue adaptar os seus serviços às minhas necessidades					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válidos	Muitas vezes	132	49,1 %	49,1 %	49,1 %
	Às vezes	67	24,9 %	24,9 %	74,0 %
	Sempre	64	23,8 %	23,8 %	97,8 %
	Raramente	6	2,2 %	2,2 %	100,0 %
	Total	269	100,0 %	100,0 %	
Média: 3,94 (Muitas vezes)			Desvio Padrão: 0,758		
Assimetria: -0,217			Curtose: -0,514		

Quadro 23 – Quadro de distribuição questão 12

Para que seja possível às reparadoras evoluírem em função das necessidades dos seus clientes e adaptem-se às novas especificidades e exigências do mercado, é importante que ouçam os clientes e que se antecipem á evolução das suas necessidades, só desta forma poderão marcar pela diferença face é concorrência.

Os clientes são sem dúvida um importante meio de compreensão do mercado e de adaptação às novas necessidades, o pedido ou exigência de um cliente pode agradar também a vários outros, desta forma as opiniões e sugestões de melhoria por parte dos clientes assumem um papel fundamental na evolução das reparadoras, pois como já foi referido o foco é centrado no cliente.

Quando confrontados com a questão (quadro 24), a maioria dos inquiridos (55,5%) reconhece que sempre ou muitas vezes, as suas sugestões são aceites e aplicadas na prática, assumindo um papel importante na evolução da reparadora e melhoria do serviço prestado.

13. A maior parte das opiniões válidas dos clientes são aplicadas no sentido de melhoria continua e satisfação e fidelização dos clientes					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Muitas vezes	119	44,2 %	44,2 %	44,2 %
	Às vezes	89	33,1 %	33,1 %	77,3 %
	Sempre	33	12,3 %	12,3 %	89,6 %
	Raramente	24	8,9 %	8,9 %	98,5 %
	Nunca	4	1,5 %	1,5 %	100,0 %
	Total	269	100,0 %	100,0 %	
Média: 3,57 (Muitas vezes)			Desvio Padrão: 0,872		
Assimetria: -0,399			Curtose: 0,071		

Quadro 24 – Quadro de distribuição questão 13

No entanto esta evolução têm vindo a ser feita de forma faseada, o mercado ainda não evoluiu a um ponto em que a dinâmica cliente reparadora seja uma constante, mas o facto é que ela existe e está em evolução, repare-se no quadro 25.

14. A oficina reparadora que frequento habitualmente é aberta a sugestões e incentiva os clientes a contribuírem com opiniões no processo de melhoria continua					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Às vezes	100	37,2 %	37,2 %	37,2 %
	Muitas vezes	69	25,7 %	25,7 %	62,8 %
	Raramente	56	20,8 %	20,8 %	83,6 %
	Sempre	30	11,2 %	11,2 %	94,8 %
	Nunca	14	5,2 %	5,2 %	100,0 %
	Total	269	100,0 %	100,0 %	
Média: 3,17 (Às vezes)			Desvio Padrão: 1,046		
Assimetria: -0,025			Curtose: -0,537		

Quadro 25 – Quadro de distribuição questão 14

Ainda que não seja uma maioria uma vez que a média dos inquiridos respondeu que a oficina de reparação automóvel, apenas está as vezes aberta a sugestões e iniciativas de melhoria por parte dos clientes, é expressiva a percentagem de 36,9% dos inquiridos que reconhece que, sempre ou muitas vezes a oficina reparadora está aberta a esse tipo de sugestões, outro facto que demonstra esta importante evolução diz respeito a que apenas uma percentagem mínima de 5,2%, assume que a sua reparadora nunca esta disposta a estabelecer esta dinâmica, um valor percentual que alguns anos atrás seria certamente muito maior.

No entanto relembro que a nossa amostra é constituída por 269 inquiridos, dos quais 158 ou seja 58,7% afirma que o dono da oficina é o mecânico principal, o que se pressupõem que frequentem pequenas oficinas ou oficinas de bairro, será que nessas oficinas mais pequenas essa abertura e dinâmica existe igualmente?

Conforme quadro 26, a resposta é sim, cerca de 32,28 % dos inquiridos afirmaram que o mecânico principal é o dono da oficina, (analisando o total da amostra tinha sido obtido um valor total de 36,9%) 51 inquiridos, afirmam que existe sempre ou muitas vezes uma abertura e dinâmica cliente-reparadora contribuindo para um processo de melhoria continua e crescente satisfação do cliente.

4. Na oficina de reparação que frequento, o mecânico principal é o dono da oficina (Sim).		
14. A oficina reparadora que frequento habitualmente é aberta a sugestões e incentiva os clientes a contribuírem com opiniões no processo de melhoria continua		
Opções de resposta	Respostas	Percentagem Válida
Às vezes	64	40,51 %
Muitas vezes	41	25,95 %
Raramente	36	22,78 %
Sempre	10	6,33 %
Nunca	7	4,43 %
Total	158	100,00 %

Quadro 26 – Quadro de distribuição questão 14, assumindo que foi respondido “sim” à questão 4.

De salientar ainda que no global, 14 inquiridos responderam que esta dinâmica é inexistente (Nunca) ou seja 50% dos inquiridos que frequentam pequenas oficinas e 50% dos inquiridos que frequenta grandes redes concessionários ou mesmo fabricantes, o que demonstra bem que até as pequenas reparadoras tiveram que se adaptar às novas exigências dos clientes e do mercado e que apesar da grandeza, nem todas as grandes empresas de reparação automóvel estão abertas a esta dinâmica.

5.2.4 Caracterização descritiva da qualidade

No ponto 2.4 (Qualidade e TQM/Gestão da Qualidade Total) foi descrita a subjetividade do conceito de qualidade e a importância/relevância que os clientes lhe atribuem, segundo Grönroos (2004), qualidade é um critério essencial na satisfação dos clientes, considerando o autor como um facto crítico de sucesso no mercado e uma das melhores formas de conquistar vantagem competitiva relativamente à concorrência, o autor fundamenta que a conquista desta, depende essencialmente da qualidade e valor dos bens e serviços, no entanto sem um acompanhamento próximo dos clientes, será difícil as empresa conseguirem uma opinião sobre os seus produtos.

Esse é de facto uma questão importante a considerar, quando questionados os inquiridos se para Eles a qualidade do serviço não se resumia à resolução do problema (quadro 27), cerca de 69,9 % dos inquiridos concorda que muitas vezes ou sempre, a qualidade da prestação de serviço não se resume à resolução do problema.

15. A qualidade do serviço prestado, não se resume à resolução do problema. Atendimento profissional, acompanhamento e transparência são igualmente fatores importantes					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Muitas vezes	103	38,3 %	38,3 %	38,3 %
	Sempre	85	31,6 %	31,6 %	69,9 %
	Às vezes	68	25,3 %	25,3 %	95,2 %
	Raramente	10	3,7 %	3,7 %	98,9 %
	Nunca	3	1,1 %	1,1 %	100,0 %
	Total	269	100,0 %	100,0 %	
Média: 3,96 (Muitas vezes)			Desvio Padrão: 0,905		
Assimetria: -0,581			Curtose: -0,001		

Quadro 27 – Quadro de distribuição questão 15

Desta forma devemos considerar então que existem outros critérios como atendimento, transparência, acompanhamento que são para o cliente fatores importantes de avaliação, para considerar se o serviço foi ou não prestado com qualidade, o que vêm reforçar Grönroos (2004), uma vez que o autor considerava que qualidade não se trata apenas de um critério mas de vários, referido que sem um acompanhamento próximo dos clientes, seria difícil para as empresas compreenderem quais os critérios que em conjunto dão ao cliente uma satisfação pela qualidade do serviço prestado.

Em Campos (2004), o conceito de qualidade na prestação de serviços é resumido, no tipo de serviço que atende perfeitamente, de forma confiável, e no tempo certo às necessidades do cliente, por seu lado Grönroos (2004), coloca o cliente do lado de fora do processo tendo este apenas uma visão externa e restrita de todo o processo, o cliente como consumidor apenas está focado na qualidade com que o serviço lhe é prestado e não no processo e na forma como este é efetuado.

16. O nível de satisfação relativo às reparações efetuadas é decisivo na escolha da oficina reparadora					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Sempre	156	58,0 %	58,0 %	58,0 %
	Muitas vezes	93	34,6 %	34,6 %	92,6 %
	Às vezes	16	5,9 %	5,9 %	98,5 %
	Raramente	4	1,5 %	1,5 %	100,0 %
	Total	269	100,0 %	100,0 %	
Média: 4,49 (Sempre)			Desvio Padrão: 0,678		
Assimetria: -1,268			Curtose: 1,457		

Quadro 28 – Quadro de distribuição questão 16

Para compreender o peso que esta avaliação têm na conquista e retenção de clientes e consequentemente no sucesso futuro das empresas, podemos constatar no quadro 28, que 92,6% dos inquiridos afirma que sempre ou muitas vezes o seu nível de satisfação é decisivo na sua escolha, sendo que 58% considera que o é sempre.

Desta forma e dando seguimento ao enquadramento teórico do conceito de qualidade na prestação de serviços e da importância que este têm na presente investigação, o seguimento dos clientes por CRM ou pós-venda, assume de facto um importante papel para as empresas que após a venda do serviço têm uma oportunidade para receber um feedback relativamente a este e perceber se de facto para os seus clientes, o serviço que prestam é ou não de qualidade.

A satisfação do cliente é proporcional à sensação de prazer ou desilusão causada pela comparação do desempenho de uma prestação de serviço e as expectativas criadas antes de esta ser realizada, o regresso do cliente comprova a satisfação ou não das suas expectativas e cada retorno atualiza seus níveis de satisfação em relação à empresa, desta forma as empresa devem concentrar-se na satisfação dos desejos dos seus clientes e na superação das suas expectativas, pois a qualidade nos serviços prestados é facto determinante de sucesso ou fracasso.

18. Dou mais importância à qualidade, acompanhamento e transparência dos serviços de reparação prestados que ao preço					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulativa
Válido	Às vezes	113	42,0 %	42,0 %	42,0 %
	Muitas vezes	103	38,3 %	38,3 %	80,3 %
	Sempre	37	13,8 %	13,8 %	94,1 %
	Raramente	11	4,1 %	4,1 %	98,1 %
	Nunca	5	1,9 %	1,9 %	100,0 %
	Total	269	100 %	100 %	
Média: 3,58 (Muitas vezes)			Desvio Padrão: 0,845		
Assimetria: -0,234			Curtose: 0,377		

Quadro 29 – Quadro de distribuição questão 18

Dado que vivemos numa época de crise e dificuldades financeiras, o facto preço assume na maioria das vezes um papel decisivo, no entanto e dado que o facto qualidade é igualmente importante, importa perceber comparando os dois qual pesa mais nas decisões dos clientes (quadro 29), o facto é que mais de metade dos inquiridos (55,8%) responde que muitas vezes ou sempre a qualidade do serviço prestado em simultâneo

com o acompanhamento e a transparência do serviço assume um papel mais importante que o preço, sendo que apenas cinco pessoas (1,9%) refere que o preço é sempre o mais importante.

Para concluir, análise deste ponto, importa reforçar a ideia que é importante para as empresas reconhecerem que a prestação do serviço realizado, apenas poderá ser considerado de qualidade, se e só se esta conseguir pelo menos igualar a expectativa do cliente (o desejado é que sejam superadas), desta forma será mais fácil estabelecer uma relação de longo prazo e uma maior probabilidade que os clientes satisfeitos, tragam novos clientes (ponto a desenvolver mais à frente), no entanto o seguimento quer por CRM ou no serviço pós-venda é fundamental quer para o cliente que se sintam acompanhados e reconheçam o empenho da empresa, na satisfação das suas necessidades, (ponto a desenvolver mais à frente) quer para a empresa que desta forma acompanha mais de perto a evolução e a mudança das expectativas dos clientes face aos serviços prestados, investindo em processos de melhoria continua com foco em melhorar a oferta de qualidade.

Esta constante evolução e preocupação constante com a qualidade dos serviços prestados torna-se tão importante analisando os resultados do quadro 30, cerca de 181 inquiridos correspondendo a 67,3% da nossa amostra, considera taxativamente que “estando satisfeito com a qualidade e acompanhamento do serviço prestado, não tenho necessidade de experimentar outras reparadoras mesmo que o preço seja mais competitivo”

17. Estando satisfeito com a qualidade e acompanhamento do serviço prestado, não tenho necessidade de experimentar outras reparadoras mesmo que o preço seja mais competitivo					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Sim	181	67,3 %	67,3 %	67,3 %
	Não	88	32,7 %	32,7 %	100 %
	Total	269	100 %	100 %	

Quadro 30 – Quadro de distribuição questão 17

Em resumo podemos concluir que para garantir uma maior longevidade na relação cliente/empresas prestadoras de serviços, estas devem apostar em políticas e estratégias de melhoria de qualidade contínua, uma vez que esta está diretamente relacionada com a fidelização e retenção dos clientes, o objetivo consiste em satisfazer as necessidades e

estar altura das expectativas criadas, encarando esse compromisso como objetivo vital na sustentabilidade futura da empresa.

5.2.5 Caracterização descritiva do pós-venda

No seguimento do ponto anterior, importa realçar que qualidade na prestação de serviços é um importante facto de diferenciação, na conquista de vantagem competitiva, representando um papel fundamental e apelativo na estratégia de vendas, no entanto qualidade não pode ser apenas importante na conquista, é fundamental que vá mais além do serviço principal prestado, o serviço pós-venda, desempenha estrategicamente um importante papel, além de acrescentar qualidade ao serviço principal, demonstra um acompanhamento e preocupação com a satisfação das expectativas do cliente após aquisição, dando assim um maior ênfase na valorização da satisfação do cliente, este seguimento garantirá por um lado, a intenção de voltar a comprar, desenvolvendo e criando relações de longo-prazo, por outro lado, a vontade de recomendar a outros consumidores o serviço, sendo desta forma a publicidade boca a boca um importante meio para atrair novos clientes. (será demonstrado mais à frente).

Desta forma e partindo do princípio que um seguimento pós-venda “demonstra um acompanhamento e preocupação com a satisfação das expectativas do cliente após aquisição”, foram elaboradas as questões 19 e 20 ligadas entre si, para perceber até que ponto esse preocupação existe por parte das empresas de reparação automóvel, no entanto é importante ter em consideração que nem todas as pessoas, ainda que seja uma minoria, gostam ou estão dispostas a ser incomodadas com questões sobre a qualidade do serviço que lhes foi prestado, como podemos observar no quadro 31, em que 13% refere que nunca gostava de ser contactada após a prestação do serviço, no entanto as restantes (87%) referem que gostavam de ser contactadas às vezes ou sempre, sendo que sempre assume um valor de 40,1%.

19. Após efetuar uma reparação, gostava de ser contactado a questionar sobre a qualidade e o profissionalismo do serviço prestado					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Às vezes	126	46,8 %	46,8 %	46,8 %
	Sempre	108	40,1 %	40,1 %	87,0 %
	Nunca	35	13,0 %	13,0 %	100,0 %
	Total	269	100 %	100 %	
Média: 3,54 (Muitas vezes)				Desvio Padrão: 1,356	
Assimetria: -0,394				Curtose: -0,820	

Quadro 31 – Quadro de distribuição questão 19

No entanto quando questionadas se esse contacto é realizado, a maioria (58,7%) refere que nunca ou raramente esse contacto é feito, sendo que se 36,8% afirmou que gostava de ser contactado, apenas 7,8% referem que o são sempre.

20. Após efetuar uma reparação, sou contactado a questionar se a viatura ficou a 100% e se fiquei satisfeito com a qualidade do serviço prestado					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Nunca	99	36,8 %	36,8 %	36,8 %
	Raramente	59	21,9 %	21,9 %	58,7 %
	Às vezes	54	20,1 %	20,1 %	78,8 %
	Muitas vezes	36	13,4 %	13,4 %	92,2 %
	Sempre	21	7,8 %	7,8 %	100,0 %
	Total	269	100 %	100 %	
Média: 2,33 (Raramente)			Desvio Padrão: 1,304		
Assimetria: 0,580			Curtose: -0,842		

Quadro 32 – Quadro de distribuição questão 20

Observando mais pormenorizadamente, concluímos que apenas 16% dos inquiridos que responderam que gostavam de ser sempre contactados o são, sendo que a maioria (55%), afirmam que nunca o são ou raramente.

19. Após efetuar uma reparação, gostava de ser contactado a questionar sobre a qualidade e o profissionalismo do serviço prestado - (Sempre)		
20. Após efetuar uma reparação, sou contactado a questionar se a viatura ficou a 100% e se fiquei satisfeito com a qualidade do serviço prestado		
Opções de resposta	Respostas	Percentagem Válida
Nunca	40	37%
Às vezes	19	18%
Raramente	19	18%
Sempre	17	16%
Muitas vezes	13	12%
Total	108	100%

Quadro 33 – Quadro de distribuição questão 20, assumindo que foi respondido “sempre” à questão 19.

Considerando novamente que a nossa amostra é constituída por 269 inquiridos, dos quais 158 ou seja 58,7% afirma que o dono da oficina é o mecânico principal, o que se pressupõem que frequentem pequenas oficinas ou oficinas de bairro, será que existe

nestas oficinas esse seguimento pós-venda, ou são apenas as redes e concessionários autorizados que têm capacidade para o fazer?

Como podemos observar no quadro 34, das 17 respostas “sempre”, 12 correspondem de facto a clientes que referiram na questão 4 que o mecânico principal não é o dono da oficina, no entanto temos 5 respostas “sim” de inquiridos que afirmaram que o dono da oficina é o mecânico principal, o que ainda que sendo um valor muito reduzido, permite concluir que mais uma vez também as pequenas oficinas se estão adaptar às exigências do mercado.

19. Após efetuar uma reparação, gostava de ser contactado a questionar sobre a qualidade e o profissionalismo do serviço prestado - (Sempre)		
4. Na oficina de reparação que frequento, o mecânico principal é o dono da oficina (Não)		
20. Após efetuar uma reparação, sou contactado a questionar se a viatura ficou a 100% e se fiquei satisfeito com a qualidade do serviço prestado		
Opções de resposta	Respostas	Percentagem Válida
Sempre	12	41%
Muitas vezes	7	24%
Não Total	19	66%
4. Na oficina de reparação que frequento, o mecânico principal é o dono da oficina (Sim)		
Sempre	5	17%
Muitas vezes	5	17%
Sim Total	10	34%
Total	29	100%

Quadro 34 – Quadro de distribuição questão 20, assumindo que foi respondido “sempre” à questão 19 e “não” ou “sim” à questão 4.

Como referido anteriormente no ponto 2.5. (Serviço Pós-Venda) a visão estratégica tradicional, centrada no produto, evoluiu para atual visão, centrada no cliente, esta evolução contribuiu para um importante desenvolvimento no papel do serviço pós-venda, a entrega do produto é encarada agora, apenas como a primeira parte dos serviço oferecido, a eventual falta de qualidade dos produtos ou serviços, faz do serviço pós-venda, uma importante segunda oportunidade estratégica, de conquistar e satisfazer o cliente face à insatisfação.

Face a este facto, é importante perceber junto dos inquiridos se quando existe falta de qualidade nos produtos ou serviços prestados, as reparadoras se dispõem de imediato a ajudar a resolver o problema criado ao cliente ou por outro lado tentam contornar as suas responsabilidades efetuando um mau serviço de pós-venda (quadro 35), como pode

ser observado cerca de 9,3% dos inquiridos refere que é sempre tentado o contorno das responsabilidades sendo que 14,1% refere que a reparadora que frequenta nunca o faz, no entanto é de registar que as opções “às vezes”, “muitas vezes” e “sempre” perfazem um total de 60,3% o que indica que ainda existe um grande trabalho a ser feito neste campo do serviço pós venda de grande apoio e importância para o cliente.

21. Sinto que sempre que uma reparação corre menos bem, a oficina reparadora tenta contornar as suas responsabilidades					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Às vezes	79	29,4 %	29,4 %	29,4 %
	Raramente	69	25,7 %	25,7 %	55,0 %
	Muitas vezes	58	21,6 %	21,6 %	76,6 %
	Nunca	38	14,1 %	14,1 %	90,7 %
	Sempre	25	9,3 %	9,3 %	100 %
	Total	269	100 %	100 %	
Média: 2,86 (Às vezes)				Desvio Padrão: 1,181	
Assimetria: -0,254				Curtose: -0,748	

Quadro 35 – Quadro de distribuição questão 21

Desta forma a par da evolução do foco no cliente e da constante preocupação na satisfação das suas necessidades, a importância estratégica do serviço pós-venda foi evoluindo ao longo do tempo, deixou de ser visto como uma mera extensão incomoda e dispendiosa, de suporte ao serviço principal, e passou a desempenhar um importante papel estratégico, com grande peso nos resultados das empresas, seja na fidelização ou na recolha de informação estratégica importante no processo de melhoria continua, focada na satisfação do consumidor.

Colocada a mesma questão mas de outra forma, não questionando se existe um contorno, mas tentando perceber se existe um apoio e seguimento, no fundo um eficaz serviço pós venda, apesar da tentativa de não assumir responsabilidades (quadro 36), pode-se constatar que apenas 4,8% dos inquiridos respondeu “nunca”, abaixo dos 9,3% dos “sempre” da questão anterior, por outro lado realçar que as respostas “nunca”, “raramente” e as “vezes” totalizam 44,5%, muito abaixo dos 60,3% das opções “às vezes”, “muitas vezes” e “sempre” da questão anterior, o que leva a concluir que existe ainda um grande trabalho a fazer numa primeira fase para assumir a parte do erro por parte das reparadoras, não tentando contornar a questão e uma necessidade de melhoria no que respeita ao apoio dado aos clientes face ao menos eficaz serviço prestado,

ficando explícito que o sentimento por parte da maioria dos clientes é o de que não existe um eficaz serviço pós venda, com um assumir dos erros e um apoio imediato em todo o processo.

22. Sempre que uma reparação corre menos bem, existe um apoio e acompanhamento imediato no sentido de resolver a questão no mais curto prazo de tempo possível					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Muitas vezes	87	32,3 %	32,3 %	32,35 %
	Às vezes	80	29,7 %	29,7 %	62,1 %
	Sempre	62	23,0 %	23,0 %	85,1 %
	Raramente	27	10,0 %	10,0 %	95,2 %
	Nunca	13	4,8 %	4,8 %	100 %
	Total	269	100 %	100 %	
Média: 3,59 (Muitas vezes)			Desvio Padrão: 1,095		
Assimetria: -0,483			Curtose: -0,343		

Quadro 36 – Quadro de distribuição questão 22

Além dos aspetos técnicos de serviços de reparação automóvel menos bem prestados, um aspeto importante a considerar e que mais têm desagradado os clientes, é sem duvida a desconfiança face ao valor pago, muitas vezes o valor do orçamento, face ao valor da fatura não coincide e em outras situações, o cliente desconfia que paga peças que não foram postas na sua viatura, ou que foram substituídas sem necessidade de serem trocadas, na maioria das vezes os clientes pagam e não reclamam, no entanto, ficam desagradados com a situação, o serviço pós-venda assume aqui um papel importante acompanhando e percebendo a insatisfação do cliente.

23. Após efetuar uma reparação, sinto que pago um valor justo e que todas as peças trocadas e serviços prestados foram efetivamente necessários e imprescindíveis					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Muitas vezes	103	38,3 %	38,3 %	38,3 %
	Às vezes	86	32,0 %	32,0 %	70,3 %
	Sempre	55	20,4 %	20,4 %	90,7 %
	Raramente	22	8,2 %	8,2 %	98,9 %
	Nunca	3	1,1 %	1,1 %	100 %
	Total	269	100 %	100 %	
Média: 3,69 (Muitas vezes)			Desvio Padrão: 0,926		
Assimetria: -0,306			Curtose: -0,343		

Quadro 37 – Quadro de distribuição questão 23

Questionados os inquiridos sobre este facto, de notar que menos de 10% (9,3%) refere que nunca ou raramente sente que paga um valor justo, enquanto a maioria (58,7%) afirma que o valor pago é justo o que demonstra que o “preconceito” das oficinas serem “careiras” esta a mudar, muito pelo facto do acompanhamento que têm sido feito aos clientes e da atitude comercial por parte dos colaboradores, lembrando a questão 8 (Os colaboradores preocupam-se pelos interesses e necessidades dos clientes e respondem a todas as questões de forma esclarecedora e transparente) 77,7% afirmaram que o são sempre ou muitas vezes.

Como referido no ponto 2.5. (Serviço Pós-Venda), foram vários os autores, que focaram os seus estudos e investigações na satisfação do consumidor, Cohen e Whang (1997), Cooper (1995), Ehinlanwo e Zairi (1996) e Seuring e Goldbach (2002) e Kotler (2006), são alguns exemplos, todos defendiam que é estrategicamente importante, sob ponto de vista de sustentabilidade e continuidade da empresa a longo prazo, que os gestores e responsáveis de marketing das empresas, percebam e compreendam todo o processo de compra e as suas respetivas etapas, desde a captação da atenção do cliente, passando pela avaliação de outras alternativas no mercado, até ao momento do pós-venda, focando este ponto como de elevada importância, tanto para o cliente como para a empresa.

Pós-venda não pode ser visto apenas como uma forma de lidar com as reclamações direcionadas há reparadoras, pois nem sempre essas reclamações chegam ao destino e informação preciosa perde-se transformada em ruído.

A par das questões anteriores deste grupo, as seguintes (questões 24 e 25) voltam a estar ligadas entre si, desta forma quando confrontados com a questão

24. Se ficar descontente com o serviço prestado, demonstro diretamente à pessoa que me atendeu, a minha insatisfação					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Sempre	156	58,0 %	58,0 %	58,0 %
	Muitas vezes	68	25,3 %	25,3 %	83,3 %
	Às vezes	37	13,8 %	13,8 %	97,0 %
	Raramente	6	2,2 %	2,2 %	99,3 %
	Nunca	2	,7 %	,7 %	100 %
	Total	269	100 %	100 %	
Média: 4,38 (Muitas vezes)			Desvio Padrão: 0,858		
Assimetria: -1,307			Curtose: 1,258		

Quadro 38 – Quadro de distribuição questão 24

Quando insatisfeitos com o serviço prestado, a maioria dos inquiridos demonstra-o diretamente à pessoa que os atendeu (quadro 38), a maioria dos inquiridos (58%) indica que o faz sempre e 83,3%, afirma que o faz sempre ou muitas vezes.

Perante a sua insatisfação, os clientes detêm um poder e uma responsabilidade muito grande e podem-nos direcionar de várias formas, ou ficam insatisfeitos e apenas reclamam à pessoa que os atendeu, além da reclamação verbal fazem uma reclamação por escrito, ou deixam simplesmente de comprar e influenciam futuros clientes a não comprar (a desenvolver num ponto mais à frente).

No entanto e visto que uma grande percentagem reclama sempre ou muitas vezes verbalmente, quando se trata de registar essa insatisfação por escrito, com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço prestado (quadro 39):

25. Faça questão de registar por escrito a minha insatisfação com o mau serviço prestado, pois considero, que só desta forma o serviço poderá ser melhorado no futuro					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Às vezes	83	30,9 %	30,9 %	30,9 %
	Raramente	68	25,3 %	25,3 %	56,1 %
	Nunca	42	15,6 %	15,6 %	71,7 %
	Muitas vezes	38	14,1 %	14,1 %	85,9 %
	Sempre	38	14,1 %	14,1 %	100 %
	Total	269	100 %	100 %	
Média: 2,86 (Às vezes)			Desvio Padrão: 1,253		
Assimetria: 0,224			Curtose: -0,863		

Quadro 39 – Quadro de distribuição questão 25

A percentagem de inquiridos a responder “sempre” desce para 14,1%, sendo a par das respostas “muitas vezes” as opções com menos respostas por parte dos inquiridos, perfazendo um total de 28,2%, ou seja quando questionados se reclamam verbalmente 58% indica que o faz sempre no entanto apenas 14% o faz por escrito e se 83,3% dos inquiridos reclama sempre ou muitas vezes, apenas 28,2% o faz por escrito. Desta forma como podemos observar as pessoas reclamam verbalmente mas não têm tanta propensão a fazê-lo por escrito, existe um desperdício de informação importante que se perde, é importante ter em consideração que do ponto de vista do cliente, estando este insatisfeito e muitas vezes sentindo-se prejudicado com o serviço prestado, considera que não deve estar a despender do seu tempo a escrever uma reclamação, é indispensável que as empresas demonstrem que a satisfação do cliente é importante e

entrem em contacto com o cliente a questionar sobre a sua satisfação, lembrando a anterior questão 19 (Após efetuar uma reparação, gostava de ser contactado a questionar sobre a qualidade e o profissionalismo do serviço prestado) 39,9% dos inquiridos respondeu sempre e 86,8% às vezes ou sempre.

No entanto, observando o quadro 40, podemos constatar que apesar da insatisfação os inquiridos ou por uma questão financeira, de comodidade, complexidade do mercado, pouca oferta ou outras desconhecidas, não optam de imediato por procurar outra alternativa, uma vez que a opção “sempre” é a que têm menos respostas (7,8%) sendo que as opções “nunca” e “raramente” totalizam 40,1%, este facto pode também explicar o porque de não ser um sector em que o serviço pós venda e de seguimento ao cliente, ainda que sendo importante para este, está fortemente implementado, no entanto é espectável que num futuro próximo o mercado evolua, a concorrência se torne ainda maior e as opções mais variadas concedendo aos clientes um maior poder de escolha.

26. Quando estou insatisfeito nunca perco tempo a reclamar procuro de imediato outra alternativa					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Às vezes	92	34,2 %	34,2 %	34,2 %
	Raramente	75	27,9 %	27,9 %	62,1 %
	Muitas vezes	48	17,8 %	17,8 %	79,9 %
	Nunca	33	12,3 %	12,3 %	92,2 %
	Sempre	21	7,8 %	7,8 %	100,0 %
	Total	269	100 %	100 %	
Média: 2,81 (Às vezes)			Desvio Padrão: 1,109		
Assimetria: 0,183			Curtose: -0,593		

Quadro 40 – Quadro de distribuição questão 26

A maioria das empresas bem-sucedidas no sector, usam o pós-venda de serviços para consolidar estratégias de vendas, construir relacionamentos com os clientes e aumentar seus lucros, o cliente além de voltar a comprar, sugere o serviço a outros clientes, torna-se crucial não desperdiçar clientes, deste forma o serviço pós-venda, deverá prestar especial atenção ao acompanhamento dos clientes após a venda e efetivamente saber lidar com reclamações, caso estas existam, registar a informação e procurar melhorar no futuro, como já referido, mais que a satisfação está em causa a segurança dos clientes e dos automóveis, uma peça mal montada ou mal apertada pode ser decisiva numa avaria de maior gravidade, ou mesmo numa acidente, todos as

reclamações devem ser registadas e todos os problemas resultantes do serviço efetuado deverão ser solucionados no mais curto espaço de tempo possível.

5.2.6 Caracterização descritiva do CRM (Customer Relationship Management)

Como referido anteriormente no ponto 2.7. (Conceito CRM), para os autores Feinberg e Kadam (2002), o CRM teve um maior impulso, com a evolução da Web 1.0 para a Web 2.0, desenvolvida em função das novas necessidades e hábitos dos utilizadores (blogs, redes sociais, partilha de informação, marketing digital entre outras), trazendo uma nova dinâmica às páginas Web, que deixaram de ser estáticas e ganharam uma nova forma de partilhar informações, surgindo assim uma nova forma de associar os negócios à tecnologia recorrendo aos sistemas de informação, desempenhando um importante papel de intermediário na relação com o cliente, sendo que a informação recolhida é centralizada e direcionada para o cliente, permitindo que vários elementos interagir com aquele, sem perder de vista a sua unicidade, e conseguindo um serviço muito mais personalizado, ao mesmo tempo que aumentam a rentabilidade e a probabilidade de retenção do cliente.

Neste sentido e quando questionados os inquiridos sobre a existência de um site por parte da sua reparadora automóvel (quadro 41), uma larga maioria (71%) refere que a reparadora não o possui, lembro que a amostra é constituída por 269 inquiridos, dos quais 158 ou seja 58,7% afirma que o dono da oficina é o mecânico principal, o que se pressupõem que frequentem pequenas oficinas ou oficinas de bairro, no entanto é de notar que o numero de inquiridos que refere não existir nenhum site é de mais 41,3%.

27. A oficina reparadora que frequento tem um site com informações que possibilita a venda e marcações de serviços					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Não	191	71,0 %	71,0 %	71,0 %
	Sim	78	29,0 %	29,0 %	100 %
	Total	269	100 %	100 %	

Quadro 41 – Quadro de distribuição questão 27

Desta forma podemos concluir que essa informação não chega a todos os clientes, uma vez que praticamente todas as redes de oficinas, concessionários autorizados e marcas construtoras têm hoje um *site*, são criadas as ferramentas mas depois não são divulgadas nem é explicado ao consumidor todas as capacidades e potencialidades do

sistema, observando mais detalhadamente (quadro 42), verificamos que de facto praticamente metade dos inquiridos (47%) que afirma que o mecânico principal não é o dono da oficina, desconhece a existência de um site assim como de todas as suas potencialidades.

4. Na oficina de reparação que frequento, o mecânico principal é o dono da oficina (Não)		
27. A oficina reparadora que frequento tem um site com informações que possibilita a venda e marcações de serviços		
Opções de resposta	Respostas	Percentagem Válida
Não	52	47%
Sim	59	53%
Total	111	100%

Quadro 42 – Quadro de distribuição questão 27

Segundo os autores já referidos assim, como Feinberg e Kadam (2002), o CRM teve um maior impulso, com a evolução da Web 1.0 para a Web 2.0, desenvolvida em função das novas necessidades e hábitos dos utilizadores (blogs, redes sociais, partilha de informação, marketing digital entre outras), qualquer pessoa pode partilhar e atualizar a sua página pessoal, como o Facebook Twitter, além de ler, pode escrever, comentar, partilhar, deixou de ser uma Web passiva.

A melhor forma de aumentar a fidelização dos clientes é fomentando e mantendo um relacionamento com estes, o CRM é sem dúvida uma importante ferramenta estratégica que contribui para o estreitamento e longevidade do relacionamento cliente - empresa, principalmente com o desenvolvimento da Web 2.0 que possibilita uma maior interação, desta forma questionados os inquiridos sobre a existência dessa interação (quadro 43), uma esmagadora maioria (90,3%) refere que nunca ou raramente o faz sendo que 73,2% referem que nunca o fazem.

Neste sentido e uma vez que as ferramentas existem em particular nas redes de oficinas, concessionários autorizados e marcas construtoras, importa perceber porque não são usadas e exploradas ao máximo, onde reside a falha de comunicação, pois para o cliente quantos mais canais de comunicação melhor, relembrando a questão 19. (Após efetuar uma reparação, gostava de ser contactado a questionar sobre a qualidade e o profissionalismo do serviço prestado refere que nunca gostava de ser contactada após a prestação do serviço), 86,8% dos inquiridos referiu que gostava de o ser às vezes ou sempre, sendo que sempre assume um valor de 39,9%, desta forma os inquiridos que

preferem não ser incomodados com um telefonema, poderiam expressar a sua opinião quando lhe fosse oportuno através do *site* ou redes sociais, a interação seria mais dinâmica uma vez que existiria uma partilha de opiniões com todos os utilizadores e certamente com custos mais reduzidos.

28. Costuma trocar impressões, tirar dúvidas e pedir aconselhamentos à sua oficina reparadora nas redes sociais (Facebook, twitter...)					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Nunca	197	73,2 %	73,2 %	73,2 %
	Raramente	46	17,1 %	17,1 %	90,3 %
	Às vezes	15	5,6 %	5,6 %	95,9 %
	Muitas vezes	10	3,7 %	3,7 %	99,6 %
	Sempre	1	,4 %	,4 %	100 %
	Total	269	100 %	100 %	
Média: 1,41 (Nunca)				Desvio Padrão: 0,789	
Assimetria: 2,144				Curtose: 4,082	

Quadro 43 – Quadro de distribuição questão 27

No sector da reparação automóvel, em que o mercado é extremamente competitivo e a oferta muito similar, o conceito CRM não pode ser encarado como apenas mais uma ferramenta estratégica, para conquistar vantagem competitiva, é importante que seja encarado como uma estratégia de negócio, que diferencia a organização da sua concorrência, como referem os autores Bounam e Wiele (1992), Fayerman (2002), Aguiar (2009) e Almeida (2011), o objetivo do CRM no sector da reparação automóvel é o de acompanhar o cliente e perceber quais são as suas necessidades e expectativas, elaborando uma informação detalhada e completa, que possibilitará à empresa ter uma visão estratégica estruturada de todas as interações que formam as expectativas dos clientes, informação importante sobre as necessidades destes, a empresa, poderá no futuro utilizar essa informação para ser mais para com os clientes.

29. A oficina reparadora que frequento, recorre a base de dados e software CRM para armazenar informação dos clientes e maximizar a sua relação com estes					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Nunca	90	33,5 %	33,5 %	33,5 %
	Sempre	51	19,0 %	19,0 %	52,4 %
	Às vezes	49	18,2 %	18,2 %	70,6 %
	Raramente	47	17,5 %	17,5 %	88,1 %
	Muitas vezes	32	11,9 %	11,9 %	100,0 %
	Total	269	100 %	100 %	
Média: 2,65 (Às vezes)			Desvio Padrão: 1,510		
Assimetria: 0,347			Curtose: -1,321		

Quadro 44 – Quadro de distribuição questão 29

No entanto quando questionados sobre a existência ou conhecimento da existência de ferramentas de CRM e base de dados (quadro 44), para melhor gerir e maximizar a relação com os clientes 33,5% afirma que a sua reparadora nunca recorre a esse tipo de ferramentas, um valor superior aos que responderam sempre e muitas vezes (30,9%) sendo que a maioria (51%) refere que nunca ou raramente

Como referiram os autores Kotler e Keller (2006), CRM não é mais do que a gestão detalhada da informação sobre cada cliente e de todos os aspetos relacionados com este, o objetivo consiste em criar e melhorar o relacionamento em todo o ciclo de vida do cliente com a empresa e não apenas na venda.

30. A oficina reparadora que frequento, mantém atualizadas todas as informações dos clientes para futuras ações de CRM (mail, telemóvel, telefone, morada, fax)					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Sempre	70	26,0 %	26,0 %	26,0 %
	Nunca	68	25,3 %	25,3 %	51,3 %
	Às vezes	45	16,7 %	16,7 %	68,0 %
	Raramente	44	16,4 %	16,4 %	84,4 %
	Muitas vezes	42	15,6 %	15,6 %	100,0 %
	Total	269	100 %	100 %	
Média: 3,01 (Às vezes)			Desvio Padrão: 1,543		
Assimetria: -0,000			Curtose: -1,489		

Quadro 45 – Quadro de distribuição questão 30

Questionados os inquiridos sobre a gestão atualizada dessa informação, 25,3% refere que esse trabalho nunca é feito, muito próximo dos 26% que afirmam ser sempre,

e neste aspeto a questão divide-se ainda mais quando comparando os que afirmam ser sempre ou muitas vezes (41,6%) e os nunca ou raramente (41,7%).

Perante a divisão da resposta anterior, importa é perceber independentemente de a informação estar atualizada ou não, se a reparadora lhe dá uso, pois como referiram os vários autores inumerados neste ponto, a empresa só conquista vantagem competitiva, quando começa a criar valor para o cliente, antecipando e correspondendo às suas necessidades e superando a concorrência, ao criar valor para o cliente, a empresa está a proporcionar um elevado grau de satisfação, fazendo com que aquele se torne e se mantenha, fiel, já que as suas necessidades foram satisfeitas.

A melhor forma de criar valor para o cliente é sem duvida antecipando as suas necessidades mantendo uma comunicação constante sobre promoções, campanhas, novos serviços entre outras, só desta forma o cliente pode saber sem ser quando se desloca à reparadora o que esta têm para oferecer de novo ou com melhores condições comerciais, no entanto quando abordados por esta questão (quadro 46), a maioria dos inquiridos (53,9%) refere que nunca recebe informações de ações de CRM (mail, newsletter, sms) sendo que 67,7% refere que nunca ou raramente o recebe, desta forma e apesar de na questão anterior as respostas estarem divididas, nesta questão consegue-se perceber que mesmo atualizada a informação, não lhe é dada o devido e precioso uso pois a devida informação não chega ao cliente.

31. A oficina reparadora que frequento envia-me frequentemente através de ações de CRM (mail, newsletter, sms) informações de promoções/campanhas e novos serviços					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Nunca	145	53,9 %	53,9 %	53,9 %
	Às vezes	41	15,2 %	15,2 %	69,1 %
	Raramente	37	13,8 %	13,8 %	82,9 %
	Muitas vezes	26	9,7 %	9,7 %	92,6 %
	Sempre	20	7,4 %	7,4 %	100 %
	Total	269	100 %	100 %	
Média: 2,03 (Raramente)			Desvio Padrão: 1,324		
Assimetria: 0,975			Curtose: -0,366		

Quadro 46 – Quadro de distribuição questão 31

Por outro lado, Stair e Reynolds (2008), evidenciam na sua obra o importante contributo que o CRM dá as empresas na relação com os clientes, desde o departamento de marketing e na publicidade ao importante serviços pós-venda, salientando a forma

como a informação recolhida junto dos clientes, permite num futuro trabalhar a capacidade de antecipar as necessidades dos atuais e dos potenciais clientes, otimizando a forma como os produtos e serviços são vendidos, aumentando a retenção e lealdade destes, resumindo, o CRM é uma importante ferramenta de gestão no relacionamento com o cliente, é fundamental no crescimento e conquista de resultados globais, no entanto, a tarefa não pode ser realizada sem a implementação de um sistema de CRM com a consciência que o contributo de todos é fundamental no sucesso estratégico, na relação com o cliente desde a primeira compra e principalmente após esta.

5.2.7 Caracterização descritiva do seguimento feito ao cliente

No seguimento dos dois pontos anteriores em que as questões foram diretamente direcionadas ao pós-venda e CRM, importa perceber se existe uma conjugação dos dois após a prestação do serviço, ou seja se é feito o devido seguimento ao cliente como forma de compreender o seu nível de satisfação/insatisfação.

Tendo em consideração duas questões dos pontos anteriores:

- Questão 16 (O nível de satisfação relativo às reparações efetuadas é decisivo na escolha da oficina reparadora) 92,2% dos inquiridos afirma que sempre ou muitas vezes o seu nível de satisfação é decisivo na sua escolha, sendo que 58,9% considera que o é sempre.
- Questão 21 (Sinto que sempre que uma reparação corre menos bem, a oficina reparadora tenta contornar as suas responsabilidades) cerca de 9,7% dos inquiridos referiu que é sempre tentado o contorno das responsabilidades sendo que 13,6% refere que a reparadora que frequenta nunca o faz, no entanto as opções “às vezes”, “muitas vezes” e “sempre” perfazem um total de 60,9%.

No entanto tendo por base que, o nível de satisfação relativo às reparações efetuadas é decisivo na escolha da oficina reparadora que sempre que uma reparação corre menos bem, a oficina reparadora tenta contornar as suas responsabilidades, confrontando os inquiridos sobre a existência de um *callcenter* direcionado para ações de Pós-venda (Medição da satisfação do cliente e gestão de reclamações), cerca de 75,97% respondeu que não existe, o que deixa transparecer que quando as reparações correm menos bem ou que os clientes pretendem demonstrar a sua insatisfação, têm que se deslocar à reparadora fisicamente se optarem por fazê-lo.

32. A oficina reparadora que frequento, possui um call center direccionado para ações de Pós-venda (Medição da satisfação do cliente e gestão de reclamações)

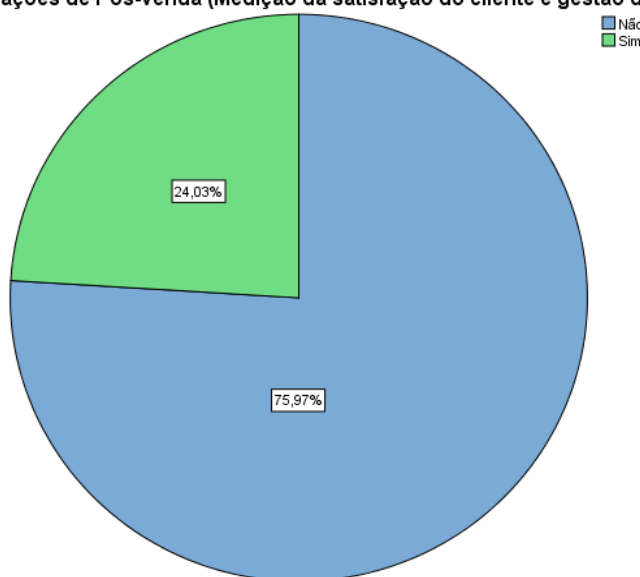


Ilustração 15 – Gráfico de Distribuição da questão 32

Mais uma vez os clientes deparam-se com o facto, de as reparadoras (em particular nas grandes redes) estarem presentes em diversos canais de comunicação, no entanto ao surgir a necessidade de estabelecer uma comunicação rápida no intuito de mostrar um descontentamento ou solicitar um apoio, essa comunicação não existe ou é difícil de estabelecer afastando a reparadora do consumidor final

Considerando novamente três questões dos pontos anteriores, (8, 11 e 13):

- Questão 8 (Os colaboradores preocupam-se pelos interesses e necessidades dos clientes e respondem a todas as questões de forma esclarecedora e transparente), a maioria dos inquiridos reconheceu a importante evolução comercial do papel do mecânico, 68,6% respondendo que muitas vezes ou sempre, lhes é explicando de forma esclarecedora e transparente todo o processos de reparação e as necessidades inerentes a esta, que existe uma preocupação acrescida pelos interesses e necessidades do cliente e não apenas um foco técnico por parte do mecânico na reparação da viatura.
- Questão 11 (O principal foco da oficina reparadora que habitualmente frequento é a satisfação do cliente), cerca de 79,8% respondeu Muitas vezes ou Sempre sendo de notar a ausência de respostas do tipo nunca e a existência de apenas 7 inquiridos (2,7%) a responder raramente.
- Questão 13 (A maior parte das opiniões válidas dos clientes são aplicadas no sentido de melhoria continua e satisfação e fidelização dos clientes), a maioria dos inquiridos (56,2%) reconhece que sempre ou muitas vezes, as suas sugestões são aceites e

aplicadas na prática, assumindo um papel importante na evolução da reparadora e melhoria do serviço prestado.

Como pode ser constatado, a maioria dos inquiridos reconhece que os colaboradores preocupam-se com os seus interesses e necessidades, respondendo de forma esclarecedoras as todas as perguntas, reconhece igualmente que o principal foco da maioria das reparadoras no mercado é a satisfação do cliente, que parte das opiniões válidas dos clientes são aplicadas no sentido de melhoria continua, no entanto quando confrontados com a questão se a oficina reparadora, possui um *callcenter* operacional (marcações e agendamento de serviços, realização de orçamentos, esclarecimento de duvidas), a maioria volta novamente a responder não, o que demonstra que essa evolução existe de facto, mas é necessário uma presença física do cliente na reparadora para realizar por exemplo uma marcação.

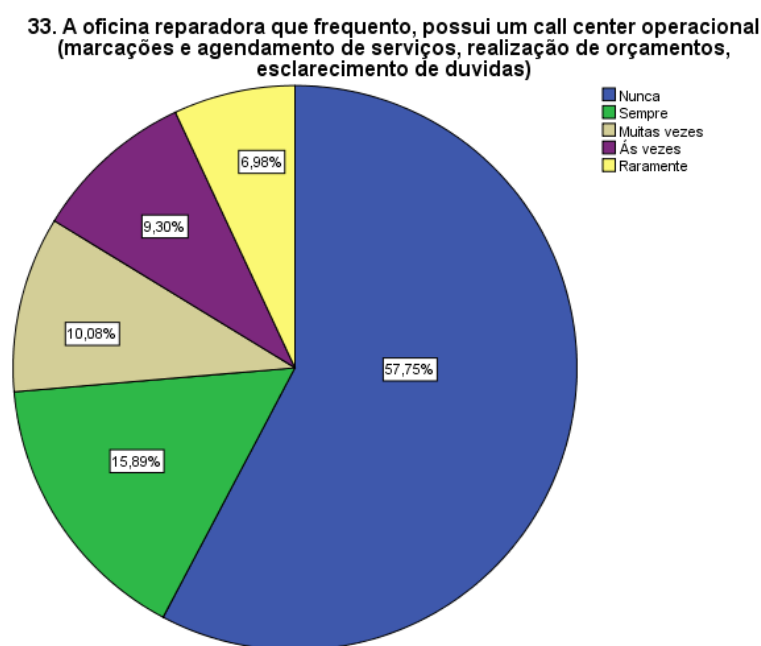


Ilustração 16 – Gráfico de Distribuição da questão 33

Em duas questões, já analisadas nos pontos anteriores, (29 e 30):

- Questão 29 (A oficina reparadora que frequento, recorre a base de dados e software CRM para armazenar informação dos clientes e maximizar a sua relação com estes
No entanto quando questionados sobre a existência ou conhecimento da existência de ferramentas de CRM e base de dados) 32,9% afirmou que a reparadora nunca recorre a esse tipo de ferramentas, um valor superior aos que responderam sempre e muitas vezes (32,2%) sendo que a maioria (50%) refere que nunca ou raramente

- Questão 30 (A oficina reparadora que frequento, mantém atualizadas todas as informações dos clientes para futuras ações de CRM (mail, telemóvel, telefone, morada, fax), 25,2% refere que esse trabalho nunca é feito, muito próximo dos 26,7% que afirmam ser sempre, e neste aspeto a questão divide-se ainda mais quando comparando os que afirmam ser sempre ou muitas vezes (43%) e os nunca ou raramente (41,5%), considerando então que a oficina reparadora nunca ou raramente, recorre a base de dados e software CRM para armazenar informação dos clientes e maximizar a sua relação com estes e os que recorrem não é claro para os clientes que essa base de dados seja atualizada e alimentada.

No seguimento dessas questões, foram colocadas aos inquiridos três questões interligadas com o intuito de compreender a utilidade e maximização das bases de dados e da informação contida nestas, outra relativa, ao uso dessa mesma informação mas aplicada às ferramentas de CRM e uma ultima respeitante ao aproveitamento de obrigações legais e dos fabricantes (revisões e inspeções) como forma de que podem vir a dar um importante contributo ao desempenho do negócio, como se pode observar nos gráficos abaixo:

34. A oficina reparadora que frequento, aborda os seus clientes que solicitam orçamento mas acabaram por não adquirir o serviço

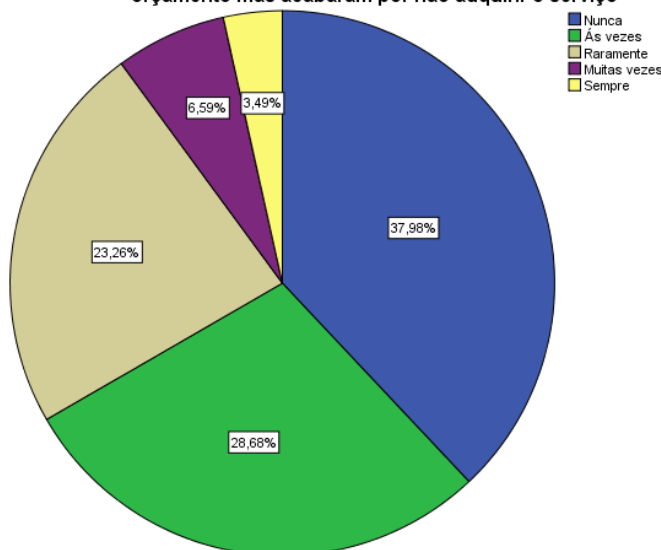


Ilustração 17 – Gráfico de Distribuição da questão 34

35. A oficina reparadora que frequento, avisa-me habitualmente com um mês de antecedência das revisões/inspeções a realizar à viatura

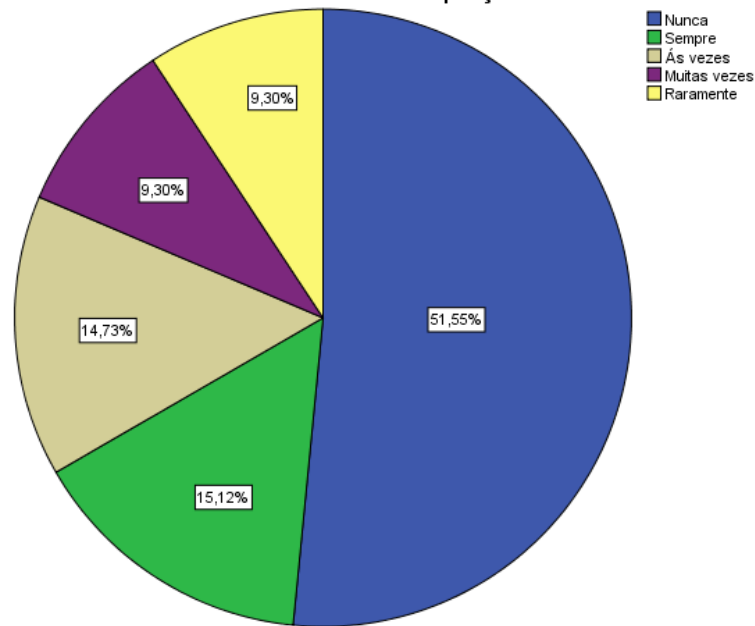


Ilustração 18 – Gráfico de Distribuição da questão 35

36. A oficina reparadora que frequento, aborda os seus clientes que passada a data da revisão/inspeção, não realizam o serviço

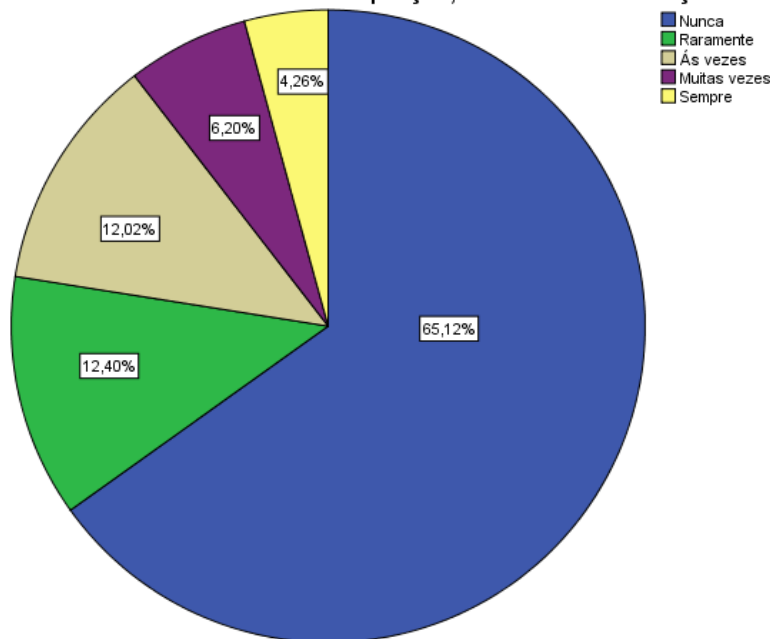


Ilustração 19 – Gráfico de Distribuição da questão 36

Em ambas as questões, a resposta nunca assume o valor mais elevado, sendo que em duas questões (35 e 36) representa a maioria, estas questões tinham como objetivo medir e compreender a existência de uma relação cliente/oficina após uma reparação e a existir, perceber se as bases de dados e as ferramentas CRM estão a ser exploradas.

As bases de dados são sem dúvida nos dias de hoje, uma importante e poderosa ferramenta que possibilita às empresas armazenar informação importante sobre os seus clientes, tanto informações pessoais como informações relativas à viatura (última reparação efetuada, data da próxima revisão/inspeção), relembrando o exposto no início da presente investigação, segundo o Instituto de Seguros de Portugal (ISP), do total de 6,66 milhões de veículo segurados em 2012, 80% têm mais de cinco anos, sendo que desses cerca de 27% têm entre cinco a 10 anos e 55% mais de 10 anos, uma vez que segundo a legislação Portuguesa, todos os veículos devem obrigatoriamente uma vez por ano realizar pelo menos uma inspeção periódica (artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 554/99, de 16 de Dezembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 136/2008, de 21 de Julho), esta obrigatoriedade constitui, uma importante oportunidade de negócio para as reparadoras.

Sendo esta uma data importante para o cliente (os mais distraídos na maioria das vezes deixam passar o prazo) e uma oportunidade de negócio para as reparadoras, quando questionados os inquiridos se a oficina reparadora alerta para a aproximação da data da próxima revisão ou inspeção (Ilustração 18), 51,5% dos inquiridos salienta que esse contacto não existe o que dá a demonstrar que mesmo que existam base de dados e que sejam solicitados aos clientes informações sobre si e sobre a sua viatura, essa informação não é usada, não sendo realizado um eficaz seguimento ao cliente.

Insistindo na mesma questão, mas desta vez, considerando o período pós data da revisão/inspeção (Ilustração 19), a percentagem de inquiridos a responder nunca é ainda maior, cerca de 65,12%, demonstrando que existe um grande número de reparadoras que avisa da aproximação da data da revisão/inspeção, mas não tendo sido esta realizada na oficina reparadora, a mesma não insiste tenta perceber se esta já foi realizada, ou no limite compreender o porque de ter sido realizada numa outra oficina como se pode observar igualmente nas respostas à questão 37 (ilustração 20).

Na questão 34 (Ilustração 17), 37,98 % dos inquiridos afirma que nunca é contactado pela oficina reparadora após ter solicitado um orçamento e não ter recorrido ao serviço, de notar que esta é uma percentagem inferior comparativamente aos inquiridos que dizem nunca ser avisados previamente sobre a data da revisão/inspeção da sua viatura (55,1%), considerando que um pedido de orçamento é uma oportunidade de negócio e não sendo este fechado, importa que as reparadoras compreendam o porque dos clientes não terem efetuado ali a revisão/inspeção, até porque na maioria das vezes, estes orçamentos são realizados gratuitamente para o cliente mas com custos para

as reparadoras, no entanto face a essa percentagem (37,98 %) pode-se concluir que as reparadoras na generalidade não pretendem saber o porque não ter sido efetuado o negocio, que estão dispostas a disponibilizar recursos de forma gratuita sem ter o retorno desejado, que não estão dispostas a ir à sua principal fonte do mercado (os clientes) compreender o porque deste ter procurado a reparadora mas esta não o ter cativado, facto é que o que o que não agradou a um cliente pode não ter agradar a muitos outros e se a curto prazo é indiferente perder um ou dois clientes, a longo prazo pode ser fatal.

Face às respostas anteriores, pode-se deduzir que na maioria das vezes a informação recolhida junto dos clientes consiste numa mera questão burocrática, uma vez que essa informação não é usada e explorada ao máximo, é importante compreender que as bases de dados são uteis no acompanhamento e medição da satisfação do cliente e maximização do negócio.

Desta forma recordando a questão 19, analisada anteriormente, (Questão 19 - Após efetuar uma reparação, gostava de ser contactado a questionar sobre a qualidade e o profissionalismo do serviço prestado) 13,2% referiu que nunca gostava de ser contactada após a prestação do serviço, no entanto as restantes (86,8%) referiu que gostavam de ser contactado às vezes ou sempre, sendo que sempre assume um valor de 39,9%, no entanto quando confrontados os inquiridos com a questão 37 (Ilustração 20), a maioria dos inquiridos (59,69%) refere que esse contacto não ocorre, mais uma vez depara-se que o seguimento ao cliente não é feito, não sendo dado o devido uso às bases de dados e não sendo exploradas a verdadeira utilidade das ferramentas de CRM.

37. A oficina reparadora que frequento, contacta-me regularmente (mail, telemovel, telefone, morada, fax), com o objectivo de conhecer os meus níveis de satisfação

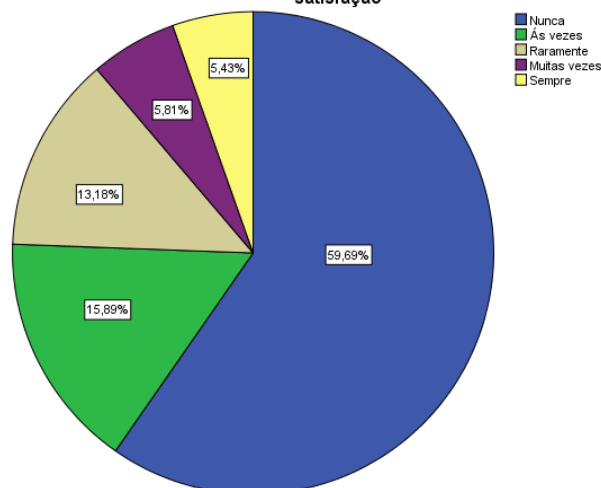


Ilustração 20 – Gráfico de Distribuição da questão 37

Recordando a questão 25 analisada anteriormente (Faço questão de registar por escrito a minha insatisfação com o mau serviço prestado, pois considero, que só desta forma o serviço poderá ser melhorado no futuro), a percentagem de inquiridos a responder “sempre” foi de 14%, sendo a par das resposta “muitas vezes” as opções com menos respostas por parte dos inquiridos, perfazendo um total de 27,6%, ou seja quando questionados se reclamam verbalmente 57,8% indica que o faz sempre no entanto apenas 14% o faz por escrito e se 82,9% dos inquiridos reclama sempre ou muitas vezes, apenas 27,6% o faz por escrito, desta forma se esse seguimento não for efetuado de forma eficaz, importante informação se perderá e as reparadoras dificilmente conseguirão perceber ondem podem melhorar para agradar e fidelizar os clientes.

Para concluir e no que respeita a questões de fidelização, mais uma vez pode-se concluir, através das respostas à questão 38 (Ilustração 20) que as ferramentas de CRM não estão a ser maximizadas nem utilizadas na fidelização e maximização da satisfação dos clientes, uma larga percentagem dos inquiridos (73,26%) refere que a oficina reparadora que frequenta não tem um programa de fidelização (cartão de cliente, nº de carimbos, cupões de desconto via facebook...), desta forma a relação cliente reparadora é inexistente, dando a entender só existir comunicação entre as partes quando surge novamente a necessidade de efetuar uma reparação.

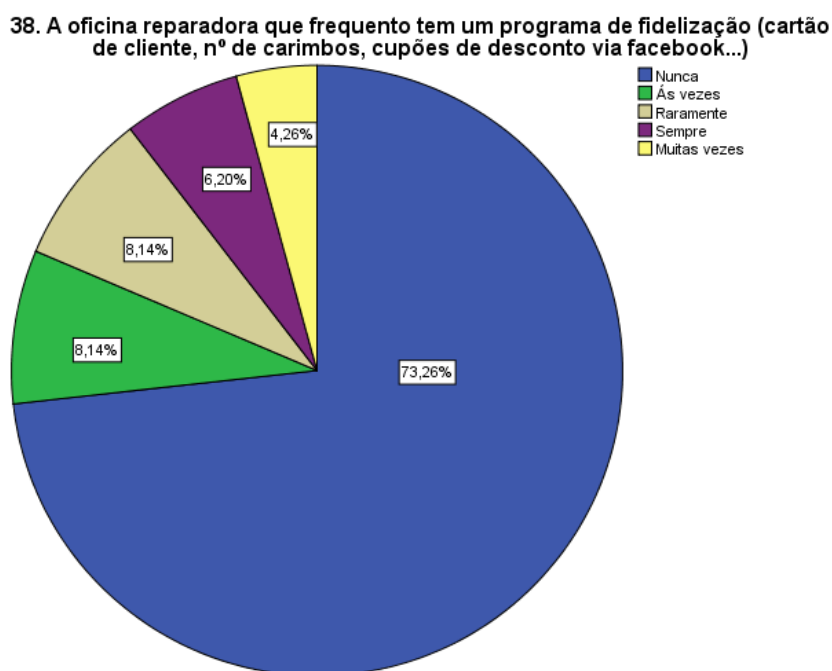


Ilustração 21 – Gráfico de Distribuição da questão 38

5.2.8 Caracterização descritiva da Confiança

Em Fevereiro de 2014 um estudo da Seleções do Reader's Digest, realizado pelo 14º ano consecutivo, revelou as marcas portuguesas em que os clientes mais confiam, nessa análise, realizada a cerca de 12 mil assinantes da revista através de um questionário, o estudo demonstrou que os consumidores portugueses não hesitam em mudar as marcas da sua confiança quando a qualidade do produto baixa (75%) ou quando o serviço por ela prestado piora (78%). O preço surge em terceiro lugar (69%), como razão para procurar outra marca.

Recorde-se que na questão 16 (quadro 28), mais de metade dos inquiridos (55,8%) respondeu que muitas vezes ou sempre a qualidade do serviço prestado em simultâneo com o acompanhamento e a transparência do serviço assume um papel mais importante que o preço, sendo que apenas cinco pessoas (1,9%) refere que o preço é sempre o mais importante, assim como na questão 26 (quadro 40), pode ser constatado que apesar da insatisfação os inquiridos ou por uma questão financeira, de comodidade, complexidade do mercado, pouca oferta ou outras desconhecidas, não optam de imediato por procurar outra alternativa, uma vez que a opção “sempre” é a que têm menos respostas (7,8%) sendo que as opções “nunca” e “raramente” totalizam 40,1%.

39. Sempre que tenho um problema com o (s) meu (s) carro (s) confio sempre a reparação à mesma oficina					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Sempre	109	40,5 %	40,5 %	40,5 %
	Muitas vezes	92	34,2 %	34,2 %	74,7 %
	Às vezes	57	21,2 %	21,2 %	95,9 %
	Raramente	7	2,6 %	2,6 %	98,5 %
	Nunca	4	1,5 %	1,5 %	100 %
	Total	269	100 %	100 %	
Média: 4,10 (Muitas vezes)			Desvio Padrão: 0,921		
Assimetria: -0,857			Curtose: 0,452		

Quadro 47 – Quadro de distribuição questão 39

Como foi já descrito anteriormente, nos dias de hoje e com a crise financeira que os mercados atravessam, os consumidores são cada vez mais seletivos nos consumos que fazem, comprando em quem confiam e nesse aspeto a confiança é a base de tudo, questionados os inquiridos sobre o facto de confiarem na mesma oficina reparadora, (quadro 47) mais de metade (74,7%), assumiu que sempre ou muitas vezes quando

surge um problema na viatura recorre à mesma oficina reparadora de salientar que apenas uma minoria (4,1%) respondeu que nunca ou raramente o faz.

No que respeita à confiança no trabalho dos colaboradores (quadro 48), a maioria dos inquiridos afirma novamente confiar no seu trabalho sempre ou muitas vezes (76,2%), de salientar ausência de respostas do tipo nunca e uma pequena percentagem de inquiridos a responder raramente.

40. Confio plenamente no trabalho dos colaboradores da oficina que frequento					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Muitas vezes	125	46,5 %	46,5 %	46,5 %
	Sempre	80	29,7 %	29,7 %	76,2 %
	Às vezes	57	21,2 %	21,2 %	97,4 %
	Raramente	7	2,6 %	2,6 %	100 %
	Total	269	100 %	100 %	
Média: 4,03 (Muitas vezes)			Desvio Padrão: 0,784		
Assimetria: -0,387			Curtose: -0,462		

Quadro 48 – Quadro de distribuição questão 40

A confiança não se limita apenas ao trabalho, mas também às sugestões e conselhos

41. Sigo todas as instruções, conselhos e sugestões dadas pelos colaboradores da oficina que frequento					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Muitas vezes	120	44,6 %	44,6 %	44,6 %
	Sempre	82	30,5 %	30,5 %	75,1 %
	Às vezes	64	23,8 %	23,8 %	98,9 %
	Raramente	2	,7 %	,7 %	99,6 %
	Nunca	1	,4 %	,4 %	100 %
	Total	269	100 %	100 %	
Média: 4,04 (Muitas vezes)			Desvio Padrão: 0,779		
Assimetria: -0,358			Curtose: -0,288		

Quadro 49 – Quadro de distribuição questão 41

5.2.9 Caracterização descritiva da sugestão e aconselhamento a outros consumidores por parte dos clientes satisfeitos

Como referido anteriormente, são gastos anualmente milhares de euros em campanhas publicitárias para atrair novos clientes, abdicando muitas vezes de verbas

que podiam ser aplicadas na fidelização e retenção de clientes, nomeadamente como já foi descrito pela mediação da satisfação dos clientes e recurso a ferramentas de CRM que possibilitam uma maior aproximação cliente/reparadora e um seguimento mais eficaz e satisfatório (para o cliente) das suas reais necessidades e expectativas.

42. Tive conhecimento da existência da oficina que frequento, através da sugestão de um amigo					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Sim	167	62,1 %	62,1 %	62,1 %
	Não	102	37,9 %	37,9 %	100 %
	Total	269	100 %	100 %	

Quadro 50 – Quadro de distribuição questão 42

No entanto, quando confrontados com a questão 42 (Quadro 50), a maioria dos inquiridos (62,1%) respondeu que teve conhecimento da existência da oficina de reparação a que habitualmente recorre, através da sugestão de um amigo, possivelmente satisfeito pelo serviço prestado ao ponto de a sugerir, o que deixará certamente a pensar muitos departamentos de marketing e de gestão estratégica, relembrando a questão 39 (quadro 47) onde mais de metade (74,7%), assumiu que sempre ou muitas vezes quando surge um problema na viatura recorre à mesma oficina reparadora

43. Aconselho e sugiro aos meus amigos, a oficina que frequento para levarem a (s) sua (s) viatura (s)					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Muitas vezes	96	35,7 %	35,7 %	35,7 %
	Às vezes	79	29,4 %	29,4 %	65,1 %
	Sempre	67	24,9 %	24,9 %	90,0 %
	Raramente	17	6,3 %	6,3 %	96,3 %
	Nunca	10	3,7 %	3,7 %	100 %
	Total	269	100 %	100 %	
Média: 3,72 (Muitas vezes)				Desvio Padrão: 1,027	
Assimetria: -0,599				Curtose: 0,043	

Quadro 51 – Quadro de distribuição questão 43

Na ultima questão do questionário da presente investigação e tendo em consideração a resposta à questão anterior, uma vez que a maioria dos inquiridos admitiu ter tido conhecimento da oficina reparadora que habitualmente frequenta através da sugestão de um amigo, a pergunta vai no sentido de perceber se os mesmo a sugeriam a outro, cliente, (Quadro 51) e como se pode observar apenas 25,2% dos

inquiridos respondeu “sempre”, sendo que as respostas “nunca” e “raramente” perfazem um total de menos de 10%, a maioria dos inquiridos reconhece que o faz muitas vezes ou as vezes, e mais uma vez se pode concluir que os clientes são um importante veículo de transmissão por vezes mais eficaz que qualquer campanha publicitária.

5.3 Análise Estatística

Os dados dos questionários foram primeiro analisados individualmente e sujeitos, a um tratamento específico, de forma a excluir da amostra eventuais inquiridos com problemas (respostas em branco ou várias respostas à mesma questão), sendo posteriormente inseridos no programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 22.0.

Foi realizada uma análise Fatorial, antes de iniciar o estudo das relações evidenciadas no modelo conceptual, a Análise Fatorial é constituída por um conjunto de técnicas estatísticas que procuram explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever, este tipo de análise têm como principal objetivo, definir (com base nas variáveis originais) um novo conjunto de variáveis em menor número com igual representatividade da amostra.

5.3.1 Teste de Bartlett e KMO

A análise do Teste de Bartlett e KMO possibilita calcular a adequação da amostra ao conjunto das variáveis, esta estatística assume valores entre zero e um, conforme a correlação entre as variáveis, este teste têm como principal objetivo verificar que a matriz de correlações da população é a matriz identidade, como refere Malhotra, (2004), a estatística deste tipo de teste, é baseada numa transformação do qui-quadrado do determinante da matriz de correlações e tem associado um nível de significância.

Segundo Pestana & Gameiro (2008), inferior a 0,5 a qualidade das correlações entre as variáveis é considerada Inaceitável, de 0,5 a 0,6 é Má, de 0,6 a 0,7 é Razoável, de 0,7 a 0,8 é Média, de 0,8 a 0,9 é Boa e acima de 0,9 é Muito Boa.

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,902
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	4423,878
	df	595
	Sig.	,000

Quadro 52 – Quadro de Teste de KMO e Bartlett

Relativamente ao teste KMO, indicador das correlações entre pares de variáveis que possam ser explicadas por outras variáveis e logo da relevância da análise fatorial, apresenta, no presente estudo, valores muito acima dos desejáveis ($> 0,500$), podendo ser qualificada como “Muito Boa” (0,902).

5.3.2 Matriz de Correlação

A matriz de correlação das diferentes variáveis em análise, é representada parcialmente abaixo, por motivos de espaço.

Após uma análise global à matriz, verifica-se que não existem variáveis com coeficientes maiores que 0,9, ou seja variáveis excessivamente ou perfeitamente correlacionadas.

O valor menos elevado de correlação (-0,401) entre as variáveis, diz respeito às questões 27 (Sinto que sempre que uma reparação corre menos bem, a oficina reparadora tenta contornar as suas responsabilidades) e 28 (Sempre que uma reparação corre menos bem, existe um apoio e acompanhamento imediato no sentido de resolver a questão no mais curto prazo de tempo possível).

Com uma correlação positiva (0,846) o valor mais elevado diz respeito às questões 29 (A oficina reparadora que frequento, recorre a base de dados e software CRM para armazenar informação dos clientes e maximizar a sua relação com estes) e a questão 30 (A oficina reparadora que frequento, mantém atualizadas todas as informações dos clientes para futuras ações de CRM (mail, telemóvel, telefone, morada, fax), a correlação positiva é significativa (comprovada pelo p-valor de 0,00644), sendo p-valor menor ou igual ao nível de significância α pré-determinado, significa que há correlação significativa entre as variáveis, caso contrário, não existirá associação entre elas.

		5. As instalações têm um aspeto limpo, são visualmente atrativas e inspiram confiança e segurança	6. Os horários de serviço são flexíveis e convenientes	7. Os meios e colaboradores disponíveis são suficientes, têm uma apresentação profissional, inspiram confiança e estão aptos para identificar/resolver qualquer problema da viatura	8. Os colaboradores preocupam-se pelos interesses e necessidades dos clientes e respondem a todas as questões de forma esclarecedora e transparente	9. Os colaboradores executam o trabalho de forma rápida e eficaz, com o objetivo de que a viatura saia das instalações sem anomalias de forma a fidelizar e satisfazer os clientes
Correlação	5. As instalações têm um aspeto limpo, são visualmente atrativas e inspiram confiança e segurança	1,000	,248	,468	,389	,245
	6. Os horários de serviço são flexíveis e convenientes	,248	1,000	,258	,314	,319
	7. Os meios e colaboradores disponíveis são suficientes, têm uma apresentação profissional, inspiram confiança e estão aptos para identificar/resolver qualquer problema da viatura	,468	,258	1,000	,580	,527
	8. Os colaboradores preocupam-se pelos interesses e necessidades dos clientes e respondem a todas as questões de forma esclarecedora e transparente	,389	,314	,580	1,000	,645
	9. Os colaboradores executam o trabalho de forma rápida e eficaz, com o objetivo de que a viatura saia das instalações sem anomalias de forma a fidelizar e satisfazer os clientes	,245	,319	,527	,645	1,000

Sig. (1 extremidade)	5. As instalações têm um aspecto limpo, são visualmente atrativas e inspiram confiança e segurança		,000	,000	,000	,000
	6. Os horários de serviço são flexíveis e convenientes	,000		,000	,000	,000
	7. Os meios e colaboradores disponíveis são suficientes, têm uma apresentação profissional, inspiram confiança e estão aptos para identificar/resolver qualquer problema da viatura	,000	,000		,000	,000
	8. Os colaboradores preocupam-se pelos interesses e necessidades dos clientes e respondem a todas as questões de forma esclarecedora e transparente	,000	,000	,000		,000
	9. Os colaboradores executam o trabalho de forma rápida e eficaz, com o objetivo de que a viatura saia das instalações sem anomalias de forma a fidelizar e satisfazer os clientes	,000	,000	,000	,000	

Quadro 53 – Matriz (Parcial) de correlação

5.3.3 Tabela de tabela de comunalidades

As comunalidades indicam a proporção da variância explicada pelas componentes principais e representam a proporção de variância comum presente numa variável.

Na análise dos componentes principais utiliza-se a variância total e assume-se que a comunalidade de cada variável é sempre 1, transpondo os dados originais em componentes lineares constituintes, na análise de fatores principais apenas a variância comum é usada, quando os fatores são extraídos, novas comunalidades podem ser

calculadas, as quais representam a correlação múltipla entre cada variável e os fatores extraídos, sendo que após a extração variam de 0 (zero) a 1, assumindo o valor zero quando os fatores comuns não explicam nenhuma variância da variável e 1 quando explicam totalmente, Pestana & Gameiro (2008).

Comunalidades		
	Inicial	Extração
5. As instalações têm um aspeto limpo, são visualmente atrativas e inspiram confiança e segurança	1,000	,601
6. Os horários de serviço são flexíveis e convenientes	1,000	,576
7. Os meios e colaboradores disponíveis são suficientes, têm uma apresentação profissional, inspiram confiança e estão aptos para identificar/resolver qualquer problema da viatura	1,000	,542
8. Os colaboradores preocupam-se pelos interesses e necessidades dos clientes e respondem a todas as questões de forma esclarecedora e transparente	1,000	,667
9. Os colaboradores executam o trabalho de forma rápida e eficaz, com o objetivo de que a viatura saia das instalações sem anomalias de forma a fidelizar e satisfazer os clientes	1,000	,741
10. O serviço é prestado no tempo previsto, de forma a cumprir com o previamente acordado e com particular cuidado e interesse na resolução rápida dos problemas da viatura	1,000	,546
11. O principal foco da oficina reparadora que habitualmente frequento é a satisfação do cliente	1,000	,657
12. A oficina de reparação automóvel que frequento, consegue adaptar os seus serviços às minhas necessidades	1,000	,684
13. A maior parte das opiniões válidas dos clientes são aplicadas no sentido de melhoria continua e satisfação e fidelização dos clientes	1,000	,595
14. A oficina reparadora que frequento habitualmente é aberta a sugestões e incentiva os clientes a contribuírem com opiniões no processo de melhoria continua	1,000	,574
15. A qualidade do serviço prestado, não se resume à resolução do problema. Atendimento profissional, acompanhamento e transparência são igualmente fatores importantes	1,000	,528
16. O nível de satisfação relativo às reparações efetuadas é decisivo na escolha da oficina reparadora	1,000	,577
18. Dou mais importância à qualidade, acompanhamento e transparência dos serviços de reparação prestados que ao preço	1,000	,490
19. Após efetuar uma reparação, gostava de ser contactado a questionar sobre a qualidade e o profissionalismo do serviço prestado	1,000	,565
20. Após efetuar uma reparação, sou contactado a questionar se a viatura ficou a 100% e se fiquei satisfeito com a qualidade do serviço prestado	1,000	,643
21. Sinto que sempre que uma reparação corre menos bem, a oficina reparadora tenta contornar as suas responsabilidades	1,000	,576
22. Sempre que uma reparação corre menos bem, existe um apoio e acompanhamento imediato no sentido de resolver a questão no mais curto prazo de tempo possível	1,000	,644
23. Após efetuar uma reparação, sinto que pago um valor justo e que todas as peças trocadas e serviços prestados foram efetivamente necessários e imprescindíveis	1,000	,628
24. Se ficar descontente com o serviço prestado, demonstro diretamente à pessoa que me atendeu, a minha insatisfação	1,000	,580

25. Faço questão de registar por escrito a minha insatisfação com o mau serviço prestado, pois considero, que só desta forma o serviço poderá ser melhorado no futuro	1,000	,640
26. Quando estou insatisfeito 1 perco tempo a reclamar procuro de imediato outra alternativa	1,000	,677
28. Costuma trocar impressões, tirar dúvidas e pedir aconselhamentos à sua oficina reparadora nas redes sociais (Facebook, twitter...)	1,000	,645
29. A oficina reparadora que frequento, recorre a base de dados e software CRM para armazenar informação dos clientes e maximizar a sua relação com estes	1,000	,669
30. A oficina reparadora que frequento, mantém atualizadas todas as informações dos clientes para futuras ações de CRM (mail, telemóvel, telefone, morada, fax)	1,000	,662
31. A oficina reparadora que frequento envia-me frequentemente através de ações de CRM (mail, newsletter, sms) informações de promoções/campanhas e novos serviços	1,000	,747
33. A oficina reparadora que frequento, possui um call center operacional (marcações e agendamento de serviços, realização de orçamentos, esclarecimento de duvidas)	1,000	,673
34. A oficina reparadora que frequento, aborda os seus clientes que solicitaram orçamento mas acabaram por não adquirir o serviço	1,000	,497
35. A oficina reparadora que frequento, avisa-me habitualmente com um mês de antecedência das revisões/inspeções a realizar à viatura	1,000	,775
36. A oficina reparadora que frequento, aborda os seus clientes que passada a data da revisão/inspeção, não realizam o serviço	1,000	,812
37. A oficina reparadora que frequento, contacta-me regularmente (mail, telemóvel, telefone, morada, fax), com o objetivo de conhecer os meus níveis de satisfação	1,000	,655
38. A oficina reparadora que frequento tem um programa de fidelização (cartão de cliente, nº de carimbos, cupões de desconto via facebook...)	1,000	,523
39. Sempre que tenho um problema com o(s) meu(s) carro(s) confio sempre a reparação à mesma oficina	1,000	,562
40. Confio plenamente no trabalho dos colaboradores da oficina que frequento	1,000	,658
41. Sigo todas as instruções, conselhos e sugestões dadas pelos colaboradores da oficina que frequento	1,000	,529
43. Aconselho e sugiro aos meus amigos, a oficina que frequento para levarem a(s) sua(s) viatura(s)	1,000	,579
Método de Extração: Análise de Componente Principal.		

Quadro 54 – Tabela de tabela de comunalidades

Como se observou no quadro 55 acima representado, nenhum dos fatores extraídos, é inferior a 0,2 ou 0,3, sendo a questão 18 (Dou mais importância à qualidade, acompanhamento e transparência dos serviços de reparação prestados que ao preço) a que apresenta o valor mais baixo (0,490) e a questão 36. A oficina reparadora que frequento, aborda os seus clientes que passada a data da revisão/inspeção, não realizam o serviço a que apresenta um valor mais elevado (0,812).

5.3.4 Variância Total Explicada

Da análise do gráfico Scree plot, pode-se verificar que a partir do oitavo ponto, quase que se forma uma linha reta, conforme dados demonstrados a baixo no quadro 54, confirmando a existência de oito fatores.

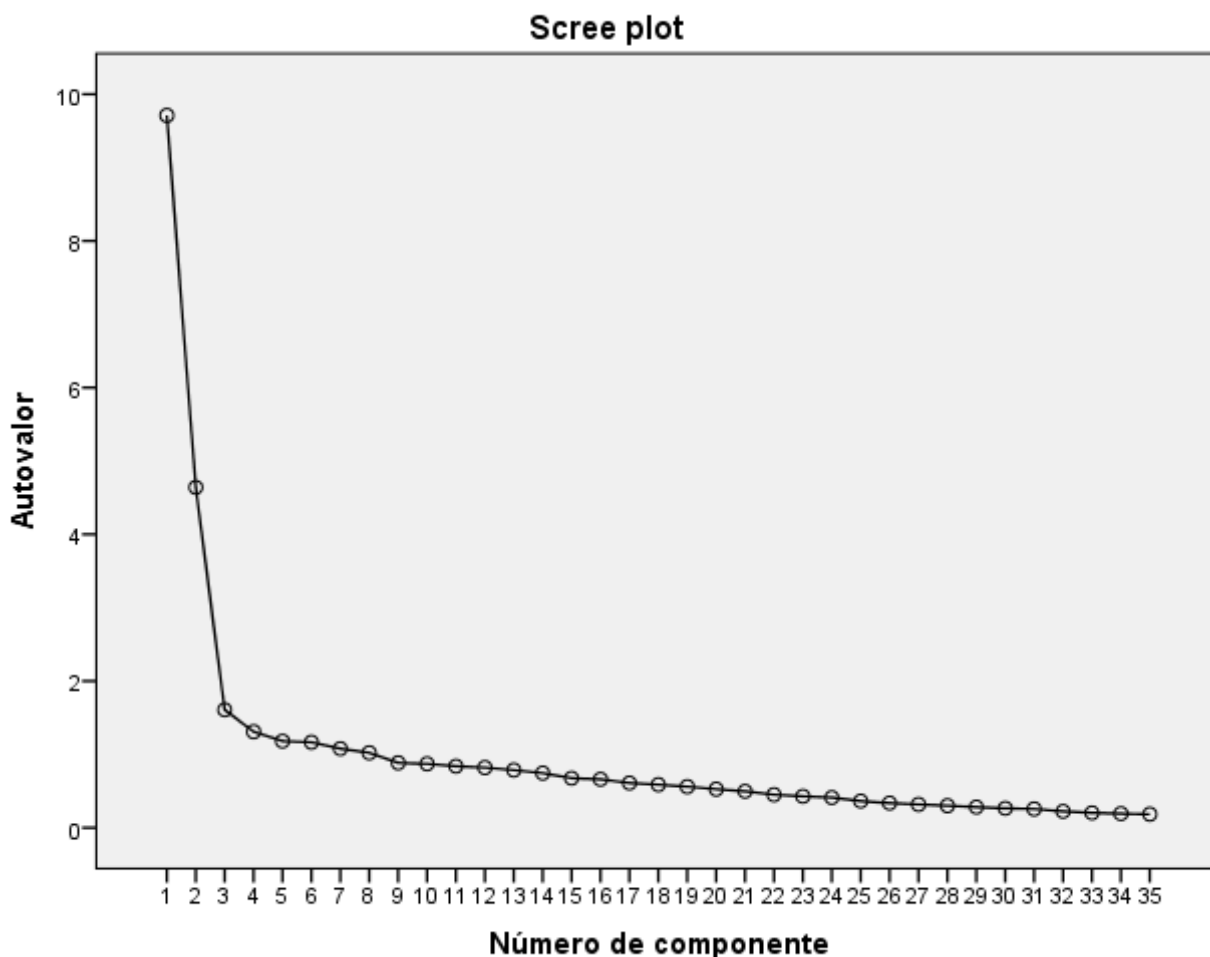


Ilustração 22 – Gráfico Scree Plot

A tabela de variância total explicada, representa os valores próprios ("eigenvalues") correspondentes a cada fator, "Os valores próprios iniciais" representam, o percentual da variância que os fatores são capazes de explicar, e o percentual de variância explicada acumulado em cada fator. As "Somadas de extração de carregamentos do quadrado" representam, os valores dos fatores mantidos na análise após a extração, a última coluna representa as "Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado". a rotação otimiza a estrutura fatorial e, como consequência, a importância relativa dos fatores remanescentes é equalizada.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	9,71	27,746	27,746	9,71	27,746	27,746	8,23	23,504	23,504
2	4,64	13,261	41,007	4,64	13,261	41,007	4,83	13,81	37,315
3	1,61	4,594	45,601	1,61	4,594	45,601	1,62	4,639	41,954
4	1,31	3,742	49,342	1,31	3,742	49,342	1,61	4,594	46,547
5	1,18	3,377	52,719	1,18	3,377	52,719	1,59	4,545	51,092
6	1,17	3,329	56,049	1,17	3,329	56,049	1,37	3,912	55,005
7	1,08	3,082	59,131	1,08	3,082	59,131	1,24	3,546	58,551
8	1,02	2,921	62,052	1,02	2,921	62,052	1,23	3,501	62,052
9	0,89	2,529	64,58						
10	0,87	2,489	67,069						
11	0,84	2,399	69,468						
12	0,82	2,343	71,811						
13	0,79	2,246	74,056						
14	0,75	2,128	76,185						
15	0,68	1,931	78,116						
16	0,66	1,89	80,006						
17	0,61	1,743	81,748						
18	0,59	1,679	83,427						
19	0,56	1,603	85,03						
20	0,53	1,502	86,533						
21	0,5	1,419	87,952						
22	0,45	1,29	89,242						
23	0,43	1,225	90,467						
24	0,41	1,174	91,641						
25	0,36	1,038	92,679						
26	0,34	0,961	93,64						
27	0,32	0,908	94,548						
28	0,3	0,86	95,408						
29	0,28	0,806	96,214						
30	0,27	0,758	96,972						
31	0,26	0,732	97,705						
32	0,22	0,638	98,343						
33	0,2	0,581	98,923						
34	0,19	0,549	99,473						
35	0,19	0,527	100						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Quadro 55 – Variância Total Explicada

Os resultados obtidos, demonstram que os oito primeiros fatores, explicam cerca de 62,05 % da variância (Quadro 54), analisando individualmente cada componente, verificamos que a variância total explicada do primeiro fator, é de 23,50 %, sendo o que mais contribui para a explicação da investigação em estudo, seguido dos restantes fatores com percentagens decrescentes relativamente ao total da variância explicada, ou seja o segundo contém cerca de 13,81 % da variância total, o terceiro 4,64 %, o quarto 4,59 %, o quinto 4,55 %, o sexto 3,91 %, o sétimo 3,55 % e o oitavo 3,50 %.

5.3.5 Matriz de Componentes

Ao analisar a Matriz de correlações (Quadro 53), verifica-se que a maioria dos itens se correlacionam entre si de modo positivo, embora diferentes, constituem um conjunto homogéneo e de certa forma discriminativo, das dimensões.

No Quadro 54 (Variância Total Explicada), foram identificados oito fatores, que explicam uma parte considerável da variância (62,05 %), na rotação ortogonal de tipo varimax (Quadro 55), está discriminada a constituição deste, em que para uma melhor interpretação, foram apenas considerados os fatores superiores a 0,5.

Matriz de componente rotativa ^a								
	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Questão - 9.	,843	-,046	,053	,081	-,011	-,004	-,129	-,050
Questão - 12.	,820	,034	,037	,016	,005	,060	-,029	-,060
Questão - 8.	,787	,147	,125	-,035	,058	-,037	,032	-,061
Questão - 11.	,782	,076	,076	-,081	,004	,075	,028	-,146
Questão - 13.	,760	,105	,028	-,025	-,007	,056	-,002	,026
Questão - 10.	,722	,115	-,033	-,037	,030	-,072	-,037	-,030
Questão - 22.	,717	,055	,056	,212	,032	,032	,175	-,216
Questão - 40.	,709	,027	,123	,261	,102	-,116	,215	-,038
Questão - 15.	,666	,176	-,109	,159	-,078	-,089	,047	,006
Questão - 7.	,644	,192	,038	,044	,187	-,191	,125	-,021
Questão - 14.	,639	,299	,041	-,040	,190	,019	,070	,179
Questão - 23.	,627	-,089	,132	,344	-,034	,170	,108	-,222
Questão - 43.	,588	,003	,099	,349	,045	,154	,260	-,093
Questão - 41.	,580	-,028	,084	,354	,136	-,163	,072	,096
Questão - 39.	,483	,089	,028	,442	,143	-,275	,167	-,023
Questão - 16.	,464	-,029	-,101	,323	-,118	-,295	-,380	,019
Questão - 31.	,047	,853	,092	,002	,066	,053	-,004	,048
Questão - 33.	,002	,792	,071	-,005	-,004	-,166	-,078	,079

Questão - 29.	,205	,748	,028	,063	,058	,069	-,108	-,208
Questão - 30.	,188	,740	,079	,072	,002	,105	-,087	-,221
Questão - 38.	-,039	,673	,075	,166	-,110	,043	,139	,047
Questão - 37.	,151	,660	,306	,117	,067	,219	,030	,188
Questão - 34.	,060	,542	,372	-,147	,136	,002	-,124	,072
Questão - 20.	,264	,505	,197	,231	,162	,290	,117	,319
Questão - 5.	,397	,457	-,139	-,132	,262	-,263	,243	,035
Questão - 36.	,098	,347	,805	-,052	-,007	,120	,018	,128
Questão - 35.	,208	,439	,700	,191	-,005	-,026	-,022	-,105
Questão - 18.	,087	,253	,000	,632	,031	,045	-,088	-,094
Questão - 25.	,024	,162	-,096	-,007	,727	,218	-,137	,098
Questão - 26.	-,065	-,012	-,198	,065	-,638	,263	-,091	,380
Questão - 24.	,157	-,070	,023	,427	,591	-,095	-,033	,090
Questão - 28.	-,053	,138	,065	-,026	-,001	,784	-,010	-,053
Questão - 19.	-,111	,229	,057	,029	,081	,139	-,617	,298
Questão - 6.	,419	,103	,010	,040	-,104	,110	,553	,243
Questão - 21.	-,299	-,024	,077	-,119	-,006	-,101	-,083	,670

Método de Extração: Análise de Componente Principal.
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 9 iterações.

Quadro 56 – Matriz de componente rotativa

O primeiro fator é o mais importante e é constituído por catorze itens (Quadro 57) foi denominado por “Satisfação do Cliente”, diz respeito à satisfação do cliente durante todo o processo da prestação do serviço de reparação. Explica 23,50% da variância total.

Fator	Questão	Descrição	Loading
1	9	Os colaboradores têm uma apresentação profissional e inspiram confiança	,843
	12	Os colaboradores estão sempre dispostos a ajudar	,820
	8	Os meios e colaboradores disponíveis são suficientes para identificar e resolver rapidamente qualquer problema da viatura	,787
	11	Os colaboradores executam as reparações de forma rápida e eficaz	,782
	13	Os colaboradores respondem a todas as questões de forma esclarecedora e transparente	,760
	10	Os colaboradores são comunicativos e prestáveis	,722
	22	O serviço é prestado no tempo previsto	,717
	40	Sempre que tenho um problema com o(s) meu(s) carro(s) confio sempre a reparação à mesma oficina	,709
	15	Os colaboradores focam a sua atenção nos clientes	,666
	7	As ferramentas e os materiais de reparação estão arrumados, devidamente identificados e têm um aspecto limpo	,644
	14	Os colaboradores demonstram vários conhecimentos resultantes de formações	,639
	23	O serviço é prestado de forma a não serem cometidos quaisquer erros	,627
	43	Aconselho e sugiro aos meus amigos, a oficina que frequento para levarem a(s) sua(s) viatura(s)	,588
	41	Sigo todas as instruções, conselhos e sugestões dadas pelos colaboradores da oficina que frequento	,580

Quadro 57 – Quadro Fator 1

O segundo fator é constituído por oito itens (Quadro 58) foi denominado por “Seguimento ao Cliente”, diz respeito ao acompanhamento que as reparadoras fazem aos seus clientes, após a prestação do serviço. Explica 13,81% da variância total.

Fator	Questão	Descrição	Loading
2	31	Sempre que uma reparação corre menos bem, existe um apoio e acompanhamento imediato no sentido de resolver a questão no mais curto prazo de tempo possível	,853
	33	Estando satisfeito com a qualidade e acompanhamento do serviço prestado, não tenho necessidade de experimentar outras reparadoras mesmo que o preço seja mais baixo	,792
	29	Após efetuar uma reparação, sou contactado a questionar se a viatura ficou a 100% e se fiquei satisfeito com a qualidade do serviço prestado	,748
	30	Sinto que sempre que uma reparação corre menos bem, a oficina reparadora tenta contornar as suas responsabilidades	,740
	38	A maior parte das opiniões válidas dos clientes são aplicadas no sentido de melhoria continua e satisfação e fidelização dos clientes	,673
	37	As opiniões e sugestões são utilizadas na melhoria do serviço prestado	,660
	34	A qualidade do serviço prestado, não se resume à resolução do problema. Atendimento profissional, acompanhamento e transparência são igualmente fatores importantes	,542
	20	O serviço é prestado com particular cuidado e interesse na resolução rápida dos problemas da viatura	,505

Quadro 58 – Quadro Fator 2

O terceiro fator é constituído por dois itens (Quadro 59) foi denominado por “Relação com o Cliente”, diz respeito à relação que as reparadoras mantêm com os seus clientes, após a prestação do serviço. Explica 4,64% da variância total.

Fator	Questão	Descrição	Loading
3	36	A oficina reparadora que frequento habitualmente é aberta a sugestões e incentiva os clientes a contribuírem com opiniões no processo de melhoria continua	,805
	35	Dou mais importância à qualidade, acompanhamento e transparência dos serviços de reparação prestados que ao preço	,700

Quadro 59 – Quadro Fator 3

O quarto fator é constituído por um item (Quadro 60) foi denominado por “Foco no Cliente”, diz respeito à atenção que as reparadoras e os seus colaboradores prestam na satisfação das necessidades dos clientes. Explica 4,59% da variância total.

Fator	Questão	Descrição	Loading
4	18	Os colaboradores executam o trabalho de forma a fidelizar e satisfazer os clientes	0,632

Quadro 60 – Quadro Fator 4

O quinto fator é constituído por três itens (Quadro 61) foi denominado por “Confiança do Cliente”, diz respeito à confiança existente na relação cliente reparadora e relação que as reparadoras mantêm com os seus clientes, após a prestação do serviço. Explica 4,55 % da variância total.

Fator	Questão	Descrição	Loading
5	25	Após efetuar uma reparação, sei sempre exatamente todo o trabalho que foi efetuado	,727
	26	Após efetuar uma reparação, sinto que pago um valor justo	-,638
	24	Os horários de serviço são flexíveis e convenientes	,591

Quadro 61 – Quadro Fator 5

O sexto fator é constituído por um item (Quadro 62) foi denominado por “Pós Venda” e diz respeito ao acompanhamento pós venda efetuado aos clientes após a reparação. Explica 3,91 % da variância total.

Fator	Questão	Descrição	Loading
6	28	Após efetuar uma reparação, gostava de ser contactado a questionar sobre a qualidade e o profissionalismo do serviço prestado	0,784

Quadro 62 – Quadro Fator 6

O sétimo fator é constituído por dois itens (Quadro 63) foi denominado por “Elementos Base” e diz respeito aos elementos base na relação de confiança entre reparadora e clientes, o cumprimento de prazos estabelecidos (muito importante neste sector) e a confiança que os elementos tangíveis das reparadoras (equipamentos) transmitem. Explica 3,55% da variância total.

Fator	Questão	Descrição	Loading
7	19	O serviço é prestado de forma a cumprir com o previamente acordado	-,617
	6	Os equipamentos tecnológicos encontram-se em condições de utilização e inspiram confiança	0,553

Quadro 63 – Quadro Fator 7

O oitavo e último fator, constituído por um item (Quadro 64) foi denominado por “Eficácia na resolução do problema”. Explica 3,50% da variância total.

Fator	Questão	Descrição	Loading
8	21	O serviço é prestado com particular cuidado e de forma a resolver o problema diagnosticado	0,670

Quadro 64 – Quadro Fator 8

5.4 Teste das Hipóteses em Estudo

O método estatístico apresentado no ponto anterior (estatística descritiva) é na maioria das vezes o mais simples para uma melhor compreensão dos dados (frequências absolutas e medidas descritivas básicas: médias e desvios padrão), no entanto a estatística inferencial, possibilita uma análise mais específica que permite apurar a existência de entre as diferentes variáveis em questão.

Após a aplicação do instrumento de recolha de dados, torna-se necessário proceder à respetiva apresentação e análise dos mesmos, neste ponto do trabalho testa-se as hipóteses formuladas com o objetivo de retirar conclusões mais completas e diversificadas que permitam sustentar a solidez do estudo empírico realizado.

Na estatística inferencial foram utilizados testes não paramétricos, uma vez que não se verificou a normalidade das distribuições dos dados, para se testar a referida normalidade, foi realizado o teste de Kolmogorov-Smirnov com a Correção de Lilliefors, bem como o teste de Shapiro-Wilk Pestana & Gameiro, (2008), tendo-se obtido para todas as variáveis um $p < 0.05$.

Para relacionar as diferentes variáveis em estudo, utilizou-se o coeficiente de correlação de Spearman Pestana & Gameiro, (2008), o coeficiente ρ de Spearman mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais e recorre em vez do valor observado, apenas a ordem das observações.

O coeficiente ρ de Spearman varia entre -1 e 1, quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação entre as variáveis, o sinal negativo da correlação significa que as variáveis variam em sentido contrário, sendo que entre 0,00 e 0,19 correlação muito baixa, entre 0,20 e 0,39 correlação baixa, entre 0,40 e 0,59 correlação moderada, entre 0,60 e 0,79 correlação boa e entre 0,80 e 1,00 correlação muito boa.

5.4.1 Hipótese Se...Então - Se o consumidor se sentir motivado pelo acompanhamento após a compra então irá adotar o comportamento de voltar a comprar

			Correlações						
			Q-10	Q-16	Q-19	Q-20	Q-39	Q-40	Q-43
rô de Spearman	10. O serviço é prestado no tempo previsto, de forma a cumprir com o previamente acordado e com particular cuidado e interesse na	Coeficiente de Correlação	1,000	,274**	-,090	,218**	,420**	,517**	,350**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000	,140	,000	,000	,000	,000

Pós-venda e CRM: A importância para o cliente como estratégia de diferenciação

resolução rápida dos problemas da viatura	N	269	269	269	269	269	269	269	269
16. O nível de satisfação relativo às reparações efetuadas é decisivo na escolha da oficina reparadora	Coeficiente de Correlação	,274**	1,000	-,009	,062	,357**	,267**	,269**	
	Sig. (2 extremidades)	,000	.	,888	,310	,000	,000	,000	
	N	269	269	269	269	269	269	269	269
19. Após efetuar uma reparação, gostava de ser contactado a questionar sobre a qualidade e o profissionalismo do serviço prestado	Coeficiente de Correlação	-,090	-,009	1,000	,140*	-,081	-,131*	-,162**	
	Sig. (2 extremidades)	,140	,888	.	,022	,185	,031	,008	
	N	269	269	269	269	269	269	269	269
20. Após efetuar uma reparação, sou contactado a questionar se a viatura ficou a 100% e se fiquei satisfeito com a qualidade do serviço prestado	Coeficiente de Correlação	,218**	,062	,140*	1,000	,189**	,252**	,259**	
	Sig. (2 extremidades)	,000	,310	,022	.	,002	,000	,000	
	N	269	269	269	269	269	269	269	269
39. Sempre que tenho um problema com o(s) meu(s) carro(s) confio sempre a reparação à mesma oficina	Coeficiente de Correlação	,420**	,357**	-,081	,189**	1,000	,548**	,486**	
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,185	,002	.	,000	,000	
	N	269	269	269	269	269	269	269	269
40. Confio plenamente no trabalho dos colaboradores da oficina que frequento	Coeficiente de Correlação	,517**	,267**	-,131*	,252**	,548**	1,000	,591**	
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,031	,000	,000	.	,000	
	N	269	269	269	269	269	269	269	269
43. Aconselho e sugiro aos meus amigos, a oficina que frequento para levarem a(s) sua(s) viatura(s)	Coeficiente de Correlação	,350**	,269**	-,162**	,259**	,486**	,591**	1,000	
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,008	,000	,000	,000	.	
	N	269	269	269	269	269	269	269	269

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Quadro 65 – Quadro de correlação da Hipótese [Se...Então]

Com o objetivo de analisar a existência de uma relação entre a motivação por parte do consumidor de voltar a realizar o serviço de reparação na mesma oficina reparadora e a sensação de este se sentir acompanhado após o serviço, procedeu-se à aplicação do coeficiente de correlação de Spearman

Como é possível observar no quadro 52 (Quadro de correlação da Hipótese [Se...Então]), existe uma correlação muito baixa ($p = -0,081$ e $p = 0,189$) no que respeita à relação direta entre o facto dos inquiridos gostarem/serem, contactados a questionar relativamente à qualidade e ao profissionalismo do serviço prestado pela oficina reparadora e o facto de estes lhes serem fiéis sempre que ocorre um problema na viatura. Verifica-se assim que esta associação não é estatisticamente significativa, sendo que apesar de muito baixa, a correlação entre os inquiridos gostarem de ser contactados e o facto de serem fiéis à mesma oficina é inversa ou seja, as variáveis variam em sentido contrário.

Existe no entanto uma correlação baixa ($p = 0,357$) entre o nível de satisfação relativo às reparações efetuadas e o facto de esta ser decisiva ou não na escolha da oficina reparadora (fidelização), ainda que a correlação exista, não deixa de ser curioso o facto de esta ser baixa e muito baixa nas duas anteriores, no entanto já tínhamos anteriormente observando o quadro 40 relativamente à questão 26 (Quando estou insatisfeito nunca perco tempo a reclamar procuro de imediato outra alternativa), que apesar da insatisfação os inquiridos ou por uma questão financeira, de comodidade, complexidade do mercado, pouca oferta ou outras desconhecidas, não optam de imediato por procurar outra alternativa, uma vez que a opção “sempre” é a que têm menos respostas (7,8%) sendo que as opções “nunca” e “raramente” totalizam 40,1%.

Por outro lado podemos verificar uma correlação moderada ($p = 0,420$; $p = 0,548$ e $p = 0,489$) entre a prestação do serviço no tempo previsto, a resolução rápida dos problemas da viatura, a confiança no trabalho dos colaboradores da oficina, a sugestão aos amigos, para levarem a(s) sua(s) viatura(s) à oficina frequentada e o facto de serem fiéis à mesma oficina

5.4.2 Hipótese Não direcional - Há uma relação entre a eficácia do acompanhamento e a capacidade organizacional de gestão da informação no acompanhamento dos clientes

		Correlações							
			Q-29	Q-30	Q-31	Q-34	Q-35	Q-36	Q-37
rô de Spearman	29. A oficina reparadora que frequento, recorre a base de dados e software CRM para armazenar informação dos clientes e	Coeficiente de Correlação	1,000	,737**	,632**	,381**	,425**	,320**	,464**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Pós-venda e CRM: A importância para o cliente como estratégia de diferenciação

maximizar a sua relação com estes	N	269	269	269	269	269	269	269
30. A oficina reparadora que frequento, mantém atualizadas todas as informações dos clientes para futuras ações de CRM (mail, telemóvel, telefone, morada, fax)	Coeficiente de Correlação	,737**	1,000	,595**	,336**	,464**	,307**	,446**
	Sig. (2 extremidades)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	269	269	269	269	269	269	269
31. A oficina reparadora que frequento envia-me frequentemente através de ações de CRM (mail, newsletter, sms) informações de promoções/campanhas e novos serviços	Coeficiente de Correlação	,632**	,595**	1,000	,502**	,466**	,371**	,697**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	269	269	269	269	269	269	269
34. A oficina reparadora que frequento, aborda os seus clientes que solicitam orçamento mas acabaram por não adquirir o serviço	Coeficiente de Correlação	,381**	,336**	,502**	1,000	,398**	,427**	,441**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	269	269	269	269	269	269	269
35. A oficina reparadora que frequento, avisa-me habitualmente com um mês de antecedência das revisões/inspeções a realizar à viatura	Coeficiente de Correlação	,425**	,464**	,466**	,398**	1,000	,618**	,532**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	269	269	269	269	269	269	269
36. A oficina reparadora que frequento, aborda os seus clientes que passada a data da revisão/inspeção, não realizam o serviço	Coeficiente de Correlação	,320**	,307**	,371**	,427**	,618**	1,000	,488**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	269	269	269	269	269	269	269
37. A oficina reparadora que frequento, contacta-me regularmente (mail, telemóvel, telefone, morada, fax), com o objetivo de conhecer os meus níveis de satisfação	Coeficiente de Correlação	,464**	,446**	,697**	,441**	,532**	,488**	1,000
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	269	269	269	269	269	269	269

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Quadro 66 – Quadro de correlação da Hipótese [Hipótese Não direcional]

Com o objetivo de analisar a existência de uma relação entre a capacidade organizacional de gestão da informação no acompanhamento dos clientes e a eficácia desse mesmo acompanhamento, após o serviço prestado procedeu-se à aplicação do coeficiente de correlação de Spearman.

Como é possível observar no quadro 53 (Quadro de correlação da Hipótese [Se...Então]), existe uma correlação baixa ($p= 0,381$ e $p= 0,320$) no que respeita à relação direta entre a capacidade e organização da oficina reparadora frequentada, recorrer a base de dados e software CRM para armazenar informação dos clientes e maximizar a sua relação com estes, como facto desta abordar os seus clientes que solicitam orçamento mas acabaram por não adquirir o serviço e com os clientes que passada a data da revisão/inspeção, não realizam o serviço.

Por outro lado podemos verificar uma correlação moderada ($p= 0,425$ e $p= 0,464$) entre a capacidade e organização da oficina reparadora frequentada, recorrer a base de dados e software CRM para armazenar informação dos clientes e maximizar a sua relação com estes e a capacidade de avisar habitualmente com um mês de antecedência os seus clientes das revisões/inspeções a realizar assim como o contacto regular (mail, telemóvel, telefone, morada, fax), com o objetivo de conhecer os níveis de satisfação do cliente.

Observamos assim uma boa correlação ($p= 0,632$ e $p= 0,737$) com a relação entre capacidade e organização da oficina reparadora frequentada, recorrer a base de dados e software CRM para armazenar informação dos clientes e maximizar a sua relação com estes, o envio frequentemente através de ações de CRM (mail, newsletter, sms) com informações de promoções/campanhas e novos serviços e a manutenção e atualização de todas as informações dos clientes para futuras ações de CRM (mail, telemóvel, telefone, morada, fax).

5.4.3 Hipótese Direcional - Quanto maior for a relevância do acompanhamento para o cliente, maior será a sua motivação para voltar a comprar

Com o objetivo de analisar a existência de uma relação entre a relevância do acompanhamento efetuado aos clientes durante e após o serviço e motivação destes voltarem à oficina reparadora, procedeu-se à aplicação do coeficiente de correlação de Spearman.

Correlações						
			Q-15	Q-16	Q-18	Q-39
rô de Spearman	15. A qualidade do serviço prestado, não se resume à resolução do problema.	Coeficiente de Correlação	1,000	,389**	,230**	,371*
		Sig. (2	.	,000	,000	,000

Atendimento profissional, acompanhamento e transparência são igualmente fatores importantes	extremidades)				
	N	269	269	269	269
16. O nível de satisfação relativo às reparações efetuadas é decisivo na escolha da oficina reparadora	Coeficiente de Correlação	,389**	1,000	,184**	,357*
	Sig. (2 extremidades)	,000	.	,002	,000
	N	269	269	269	269
18. Dou mais importância à qualidade, acompanhamento e transparência dos serviços de reparação prestados que ao preço	Coeficiente de Correlação	,230**	,184**	1,000	,258*
	Sig. (2 extremidades)	,000	,002	.	,000
	N	269	269	269	269
39. Sempre que tenho um problema com o(s) meu(s) carro(s) confio 5 a reparação à mesma oficina	Coeficiente de Correlação	,371**	,357**	,258**	1,000
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	.
	N	269	269	269	269

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Quadro 67 – Quadro de correlação da Hipótese [Hipótese Direcional]

Como é possível observar no quadro 54 (Quadro de correlação da Hipótese [Hipótese Direcional]), os valores obtidos relativamente à relação entre o cliente voltar a adquirir o serviço na mesma oficina e a qualidade, acompanhamento e transparência, preço, satisfação relativo às reparações efetuadas e qualidade do serviço prestado (que não se resume à resolução do problema, atendimento profissional, acompanhamento e transparência são igualmente fatores importantes) existe em ambos os casos uma correlação moderada ($p= 0,371$; $p= 0,357$ e $p= 0,2588$) no que respeita à relação direta entre as variáveis, verifica-se que esta associação é estatisticamente moderada.

5.4.4 Hipótese Não Direcional - Há uma relação entre o intervalo de tempo do acompanhamento e a relevância que este têm para os consumidores

		Correlações							
		Q-19	Q-20	Q-34	Q-35	Q-39	Q-40	Q-43	
rô de Spearman	19. Após efetuar uma reparação, gostava de ser contactado a questionar	Coeficiente de Correlação	1,000	,140*	,128*	,097	-,081	-,131*	-,162**
	Sig. (2	.	,022	,036	,111	,185	,031	,008	

Pós-venda e CRM: A importância para o cliente como estratégia de diferenciação

sobre a qualidade e o profissionalismo do serviço prestado	extremidades)								
	N	269	269	269	269	269	269	269	269
20. Após efetuar uma reparação, sou contactado a questionar se a viatura ficou a 100% e se fiquei satisfeito com a qualidade do serviço prestado	Coeficiente de Correlação	,140*	1,000	,315**	,354**	,189**	,252**	,259**	
	Sig. (2 extremidades)	,022	.	,000	,000	,002	,000	,000	
	N	269	269	269	269	269	269	269	
34. A oficina reparadora que frequento, aborda os seus clientes que solicitam orçamento mas acabaram por não adquirir o serviço	Coeficiente de Correlação	,128*	,315**	1,000	,398**	-,018	,059	,024	
	Sig. (2 extremidades)	,036	,000	.	,000	,769	,338	,697	
	N	269	269	269	269	269	269	269	
35. A oficina reparadora que frequento, avisa-me habitualmente com um mês de antecedência das revisões/inspeções a realizar à viatura	Coeficiente de Correlação	,097	,354**	,398**	1,000	,227**	,254**	,204**	
	Sig. (2 extremidades)	,111	,000	,000	.	,000	,000	,001	
	N	269	269	269	269	269	269	269	
39. Sempre que tenho um problema com o(s) meu(s) carro(s) confio sempre a reparação à mesma oficina	Coeficiente de Correlação	-,081	,189**	-,018	,227**	1,000	,548**	,486**	
	Sig. (2 extremidades)	,185	,002	,769	,000	.	,000	,000	
	N	269	269	269	269	269	269	269	
40. Confio plenamente no trabalho dos colaboradores da oficina que frequento	Coeficiente de Correlação	-,131*	,252**	,059	,254**	,548**	1,000	,591**	
	Sig. (2 extremidades)	,031	,000	,338	,000	,000	.	,000	
	N	269	269	269	269	269	269	269	
43. Aconselho e sugiro aos meus amigos, a oficina que frequento para levarem a(s) sua(s) viatura(s)	Coeficiente de Correlação	-,162**	,259**	,024	,204**	,486**	,591**	1,000	
	Sig. (2 extremidades)	,008	,000	,697	,001	,000	,000	.	
	N	269	269	269	269	269	269	269	
*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).									
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).									

Quadro 68 – Quadro de correlação da Hipótese [Hipótese Não Direcional]

Com o objetivo de analisar a existência de uma relação entre o intervalo de tempo do acompanhamento e a relevância que este têm para os após o serviço prestado procedeu-se à aplicação do coeficiente de correlação de Spearman

Como é possível observar no quadro 55 (Quadro de correlação da Hipótese [Hipótese Não Direcional]), existe uma correlação muito baixa ($p= 0,140$) no que respeita à relação direta entre o contacto imediato após ser efetuada uma reparação, a questionar se a viatura ficou a 100% e se o cliente ficou satisfeito com a qualidade do serviço prestado e o desejoso por parte do cliente de ser contactado não sendo esta associação estatisticamente significativa.

Verifica-se ainda uma correlação baixa ($p= 0,189$; $p= 0,252$; $p= 0,259$; $p= 0,315$ e $p= 0,354$) com as restantes variáveis em estudo não sendo igualmente uma associação estatisticamente significativa entre, o contacto imediato após ter sido efetuada a reparação, a confiança na mesma oficina, a confiança no trabalho dos colaboradores, a sugestão a da oficina frequentada a abordagem dos clientes que solicitam orçamento mas acabaram por não adquirir o serviço e o aviso habitual com um mês de antecedência das revisões/inspeções a realizar à viatura.

5.4.5 Hipótese Nula - O acompanhamento motiva os clientes tanto, quanto a gestão eficiente das reclamações

Com o objetivo de analisar a existência de uma relação entre a capacidade organizacional de gestão da informação no acompanhamento dos clientes e a eficácia desse mesmo acompanhamento, após o serviço prestado procedeu-se à aplicação do coeficiente de correlação de Spearman.

		Correlações							
			Q-21	Q-22	Q-33	Q-37	Q-39	Q-40	Q-43
rô de Spearman	21. Sinto que sempre que uma reparação corre menos bem, a oficina reparadora tenta contornar as suas responsabilidades	Coeficiente de Correlação	1,000	-,412**	,019	-,036	-,220**	-,237**	-,247**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000	,761	,561	,000	,000	,000
		N	269	269	269	269	269	269	269
	22. 5 que uma reparação corre menos bem, existe um apoio e acompanhamento imediato no sentido de resolver a questão no mais curto prazo de tempo possível	Coeficiente de Correlação	-,412**	1,000	,001	,136*	,495**	,621**	,520**
		Sig. (2 extremidades)	,000	.	,989	,026	,000	,000	,000
		N	269	269	269	269	269	269	269
	33. A oficina reparadora que frequento, possui um call center operacional (marcações e	Coeficiente de Correlação	,019	,001	1,000	,505*	,092	,033	-,026
		Sig. (2 extremidades)	,761	,989	.	,000	,132	,594	,673

agendamento de serviços, realização de orçamentos, esclarecimento de duvidas)	extremidades)								
	N	269	269	269	269	269	269	269	269
37. A oficina reparadora que frequento, contacta-me regularmente (mail, telemóvel, telefone, morada, fax), com o objetivo de conhecer os meus níveis de satisfação	Coeficiente de Correlação	-,036	,136 [*]	,505 [*]	1,00	,088	,147 [*]	,122 [*]	
	Sig. (2 extremidades)	,561	,026	,000	.	,149	,016	,045	
	N	269	269	269	269	269	269	269	269
39. Sempre que tenho um problema com o(s) meu(s) carro(s) confio 5 a reparação à mesma oficina	Coeficiente de Correlação	-,220 ^{**}	,495 ^{**}	,092	,088	1,000	,548 ^{**}	,486 ^{**}	
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,132	,149	.	,000	,000	
	N	269	269	269	269	269	269	269	269
40. Confio plenamente no trabalho dos colaboradores da oficina que frequento	Coeficiente de Correlação	-,237 ^{**}	,621 ^{**}	,033	,147 [*]	,548 ^{**}	1,000	,591 ^{**}	
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,594	,016	,000	.	,000	
	N	269	269	269	269	269	269	269	269
43. Aconselho e sugiro aos meus amigos, a oficina que frequento para levarem a(s) sua(s) viatura(s)	Coeficiente de Correlação	-,247 ^{**}	,520 ^{**}	-,026	,122 [*]	,486 ^{**}	,591 ^{**}	1,000	
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,673	,045	,000	,000	.	
	N	269	269	269	269	269	269	269	269
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).									
*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).									

Quadro 69 – Quadro de correlação da Hipótese [Hipótese Nula]

Como é possível observar no quadro 56 (Quadro de correlação da Hipótese [Hipótese Nula]), existe uma correlação muito baixa ($p= 0,088$ e $p= 0,092$) no que respeita à relação direta entre o facto da oficina reparadora frequentada, contactar com regularidade (mail, telemóvel, telefone, morada, fax) os clientes, possuir um call center operacional (marcações e agendamento de serviços, realização de orçamentos, esclarecimento de duvidas) e o facto de estes lhes serem fiéis sempre que ocorre um problema na viatura, verifica-se assim que esta associação não é estatisticamente significativa

Existe ainda uma correlação baixa ($p= -0,220$) entre o facto, que sempre que uma reparação corre menos bem, a oficina reparadora tenta contornar as suas responsabilidades e o facto de estes lhes serem fiéis sempre que ocorre um problema na

viatura, sendo que apesar de muito baixa, a correlação é inversa ou seja, as variáveis variam em sentido contrário.

Existe no entanto uma correlação moderada ($p=0,486$; $p=0,495$ e $p=0,548$) entre o aconselhamento e sugestão da oficina frequentada, o facto de existir sempre que uma reparação corre menos bem, um apoio e um acompanhamento imediato, a confiança no trabalho dos colaboradores da oficina e o facto de estes lhes serem fiéis sempre que ocorre um problema na viatura, verifica-se assim que estas associações são estatisticamente significativas

5.4.6 Hipótese Alternativa - A gestão eficiente das reclamações motiva mais os clientes a realizar nova compra do que o acompanhamento

Com o objetivo de analisar a existência de uma maior relação entre a gestão eficiente das reclamações e vontade deste de voltar a realizar o mesmo serviço na mesma oficina reparador ao invés do que com o acompanhamento e seguimento das necessidades e satisfação do cliente, procedeu-se à aplicação do coeficiente de correlação de Spearman.

		Correlações							
			Q-16	Q-21	Q-31	Q-37	Q-39	Q-40	Q-43
rô de Spe arm an	16. O nível de satisfação relativo às reparações efetuadas é decisivo na escolha da oficina reparadora	Coeficiente de Correlação	1,000	-,162**	-,082	-,059	,357**	,267**	,269**
		Sig. (2 extremidades)	.	,008	,180	,338	,000	,000	,000
		N	269	269	269	269	269	269	269
	21. Sinto que sempre que uma reparação corre menos bem, a oficina reparadora tenta contornar as suas responsabilidades	Coeficiente de Correlação	-,162**	1,000	,022	-,036	-,220**	-,237**	-,247**
		Sig. (2 extremidades)	,008	.	,719	,561	,000	,000	,000
		N	269	269	269	269	269	269	269
	31. A oficina reparadora que frequento envia-me frequentemente através de acções de CRM (mail, newsletter, sms) informações de promoções/campanhas e novos serviços	Coeficiente de Correlação	-,082	,022	1,000	,697**	,051	,100	,022
		Sig. (2 extremidades)	,180	,719	.	,000	,408	,101	,723
		N	269	269	269	269	269	269	269
37. A oficina reparadora que frequento, contacta-me regularmente (mail, telemóvel,	Coeficiente de Correlação	-,059	-,036	,697**	1,000	,088	,147*	,122*	
	Sig. (2 extremidades)	,338	,561	,000	.	,149	,016	,045	

telefone, morada, fax), com o objetivo de conhecer os meus níveis de satisfação	extremidades)							
	N	269	269	269	269	269	269	269
39. Sempre que tenho um problema com o(s) meu(s) carro(s) confio 5 a reparação à mesma oficina	Coeficiente de Correlação	,357**	-,220**	,051	,088	1,000	,548**	,486**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,408	,149	.	,000	,000
	N	269	269	269	269	269	269	269
40. Confio plenamente no trabalho dos colaboradores da oficina que frequento	Coeficiente de Correlação	,267**	-,237**	,100	,147*	,548**	1,000	,591**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,101	,016	,000	.	,000
	N	269	269	269	269	269	269	269
43. Aconselho e sugiro aos meus amigos, a oficina que frequento para levarem a(s) sua(s) viatura(s)	Coeficiente de Correlação	,269**	-,247**	,022	,122*	,486**	,591**	1,000
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,723	,045	,000	,000	.
	N	269	269	269	269	269	269	269
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).								
*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).								

Quadro 70 – Quadro de correlação da Hipótese [Hipótese Alternativa]

Como é possível observar no quadro 57 (Quadro de correlação da Hipótese [Hipótese Alternativa]), existe uma correlação muito baixa ($p= 0,051$ e $p= 0,088$) no que respeita à relação direta entre o envio frequente por parte da oficina reparadora através de ações de CRM (mail, *newsleter*, *sms*) de informações promoções/campanhas e novos serviços, o facto da oficina reparadora frequentada, contactar com regularidade (mail, telemóvel, telefone, morada, fax) os clientes e o facto de estes lhes serem fiéis sempre que ocorre um problema na viatura, verifica-se assim que esta associação não é estatisticamente significativa.

Existe ainda uma correlação baixa ($p= -0,220$) entre o facto, que sempre que uma reparação corre menos bem, a oficina reparadora tenta contornar as suas responsabilidades e o facto de estes lhes serem fiéis sempre que ocorre um problema na viatura, sendo que apesar de muito baixa, a correlação é inversa ou seja, as variáveis variam em sentido contrário.

Existe no entanto uma correlação moderada ($p= 0,357$; $p= 0,486$ e $p= 0,548$) entre o facto do nível de satisfação relativo às reparações efetuadas ser decisivo na escolha da oficina reparadora, o aconselhamento e sugestão da oficina frequentada, a confiança no

trabalho dos colaboradores da oficina e o facto de estes lhes serem fiéis sempre que ocorre um problema na viatura, verifica-se assim que estas associações são estatisticamente significativas

Capítulo VI – Conclusão

6.1 Conclusões Finais

Com a realização deste estudo, principalmente ao longo da revisão bibliográfica, conclui-se que a longevidade na relação com os clientes, fidelização, assume cada vez mais uma maior importância na sustentabilidade das empresas, a sua continuidade no mercado depende destes, desta forma a aposta estratégica em fatores de diferenciação na conquista de vantagem competitiva é cada vez mais comum, todos os pormenores assumem relevante importância, no entanto alguns têm sido menos explorados como é o caso do seguimento CRM e do serviço pós-venda.

Perante a atual conjuntura económica, as empresas vivem sob uma maior pressão e a necessidade de obter resultados sustentáveis, aumenta assim a preocupação na definição de estratégias diferenciadoras, no entanto, com o tempo as empresas vão observando que qualidade, cumprimento de prazos e bom atendimento, deixam de ser fatores de diferenciação tornando-se requisitos, uma vez que todos os concorrentes de mercado se focam na satisfação das necessidades dos clientes.

Conclui-se ao longo do estudo, que não foi apenas o mercado que evoluiu, os clientes estão hoje mais informados atentos e exigentes, são criteriosos na hora de escolher, é inquestionável, que o cliente é fator chave no sucesso na sustentabilidade de qualquer empresa, assumindo um papel vital na continuidade das mesmas, conseguir gerar resultados positivos através da sua atividade operacional, determina a continuidade ou não destas a longo prazo.

Vários autores defendem que o foco na satisfação do cliente deve ser a preocupação constante das empresas na conquista de vantagem competitiva face à concorrência e na criação de uma sustentabilidade de longo prazo, como foi descrito quando da explicação da importância do BSC, em especial da ligação entre as diferentes dimensões que permitem identificar a necessidade de criar novas áreas e novos processos que proporcionem uma maior eficiência operacional e uma oferta ao cliente com maior qualidade sem representar mais custos.

As estratégias de fidelização englobam todo um conjunto de processos estratégicos complexos no relacionamento com os clientes, desde a preocupação na satisfação das necessidades do cliente, como o investimento em processos de melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados, até à conquista de novos clientes, não basta vender ou prestar um serviço com qualidade (na visão da empresa), importa ter em atenção um conjunto de fatores como, satisfações, disponibilidade de informações simples e intuitiva, funcionalidade, garantia, assistência técnica, entre outros critérios que podem criar vantagem competitiva e diferenciar da concorrência, um cliente satisfeito pode trazer outros clientes através de sugestão ou partilha da sua satisfação, da mesma forma que um cliente insatisfeito pode afastar outros possíveis clientes com a sua indignação e partilha de experiência menos boa, sem que tenha reclamado ou demonstrado a sua indignação, é importante acompanhar o cliente após a compra, perceber se ficou satisfeito e se correspondeu às expectativas, de realçar que a maioria dos inquiridos (62,1%) teve conhecimento da existência da oficina de reparação a que habitualmente recorre, através da sugestão de um amigo, possivelmente satisfeito pelo serviço prestado ao ponto de a sugerir, no entanto apenas 25,2% dos inquiridos referiu que sugere sempre a oficina a que habitualmente recorre.

Outro aspeto referido ao longo da presente investigação, diz respeito à evolução tecnológica e ao uso da mesma nas estratégias de fidelização, desde as páginas Web 1.0, (uma revolução tecnológica na época), passando pela Web 2.0 que surge como uma evolução natural, desenvolvida em função das necessidades dos utilizadores (blogs, redes sociais, partilha de informação, marketing digital entre outras), que trouxeram uma nova dinâmica às páginas Web, que deixaram de ser estáticas e ganharam uma nova forma de partilhar informação, o caso do sistema CRM focado na presente investigação, possibilita automatizar processos rotineiros e manuais que permitem uma maior dinâmica entre reparadoras e clientes, antes e após a venda.

Foi igualmente desenvolvido o conceito de Web 3.0, que possibilita fazer tudo através de uma simples pesquisa, sem que seja necessário estar alguém a fazer as respetivas marcações, o computador processa toda a informação, é hoje possível pesquisar tudo no Google, por exemplo, qualquer produto ou serviço necessário, basta um clique para se ter acesso direto ao *site* do fornecedor, com a possibilidade de comprar na hora, comentar, partilhar com os amigos no Facebook, uma interação única.

No que respeita ao mercado Europeu, verificou-se que o sector do comércio e reparação automóvel, teve nos anos 90 do século XX, a sua época de ouro,

conquistando crescimentos anuais de vendas ano após ano, no entanto a crise económica do final de 2007, provocou uma constante diminuição na produção e no comércio automóvel e o conseqüente envelhecimento do parque automóvel Europeu, (segundo a GIPA o parque automóvel Europeu tem em média 8,2 anos, enquanto que em Portugal esse valor é de 10,4 anos), no entanto, tanto em Portugal como na Europa, não se verificou um grande acréscimo na procura de oficinas de manutenção e reparação, a realização das reparações em casa pelos proprietários é uma das principais explicações, esse mercado representa já cerca de 13% e com tendência de crescimento.

O mercado Português, é cada vez mais competitivo, a reparação multimarca está a ter um peso crescente na quota de mercado, muito por influência da nova legislação Europeia (Regulamento (UE) nº 461/2010 da Comissão, de 27 de Maio) e pelos efeitos da crise que se vive no País, com a falta de dinheiro, as pessoas optam por não comprar carro novo mantendo os veículos por muito mais tempo, desta forma, veículos mais velhos implicam manutenção e reparação com maior frequência, ainda que muitas vezes as pessoas por dificuldades financeiras optem por adiar o máximo de tempo possível a reparação.

Como se verificou, segundo dados fornecidos pela central de balanços, do Banco de Portugal (valores de 2013 não disponíveis), relativamente à Classificação das Atividades Económicas (CAE) 452 (Manutenção e reparação de veículos automóveis), existe um grande número de empresas a entrar e a sair do sector, ainda que o saldo tenha sido positivo no ano de 2011 (comparando o número das empresas que saíram às que entraram no sector), comparativamente a 2010, o número de empresas que saiu do sector cresceu 533%, enquanto que o número de empresas entradas baixou 6% face ao ano anterior, em 2012 o saldo entre as empresas que entraram e saíram é negativo, contribuindo para a descida do número de empresas no sector, este facto resulta da descida em 12% do número de empresas entradas face ao contínuo crescimento do número de empresas a sair que voltou a aumentar 85% (depois de ter crescido 533% no ano anterior), as pequenas oficinas, têm cada vez mais dificuldades em sobreviver no mercado, face à competitividade e aos custos fixos do sector cada vez mais elevados, a organização de pequenas oficinas em redes de reparação e o aparecimento de grandes redes (na maioria *franshisings*), são cada vez mais uma constante no mercado nacional, quer pela competitividade e especificidade do mercado, quer pelo simples facto de ser a única forma de os operadores conseguirem conquistar lucros, operando em economias de escala.

Da amostra fizeram parte 269 inquiridos, de ambos os sexos com idades compreendidas entre os 20 e os 69 anos. Utilizou-se o método da análise fatorial em componentes principais com rotação *varimax*, e assumiu-se com base na análise do valor do teste de *Keiser-Meyer-Olkin* ($KMO=0,902$), que a dimensão da amostra era adequada para a realização da análise fatorial exploratória.

Os resultados obtidos, demonstram que os oito primeiros fatores explicam cerca de 62,05% da variância, em que a variância total explicada do primeiro fator, designado por “Satisfação do Cliente” foi de 23,50%.

No entanto, e como constatado nas respostas dos inquiridos ao questionário distribuído, as empresas de reparação automóvel não podem simplesmente implementar um seguimento CRM e de serviço pós-venda nas suas oficinas reparadoras, é essencial desenvolver um conjunto de processos que contribuam para a sua eficácia.

Observou-se assim a existência de uma boa correlação ($p= 0,632$ e $p= 0,737$) com a relação entre capacidade e organização da oficina reparadora frequentada, recorrer a base de dados e *software CRM* para armazenar informação dos clientes e maximizar a sua relação com estes, o envio frequentemente através de ações de CRM (mail, *newsletter*, *sms*) com informações de promoções/campanhas e novos serviços e a manutenção e atualização de todas as informações dos clientes para futuras ações de CRM (mail, telemóvel, telefone, morada, fax), no entanto verificou-se uma correlação muito baixa entre o intervalo de tempo do acompanhamento e a relevância que este têm para os após o serviço prestado correlação baixa

Nas respostas obtidas ao questionário, ficou expresso que a maioria dos inquiridos (58,7%) afirma que o dono da oficina é o mecânico principal, o que nos leva a concluir que a maioria frequenta pequenas oficinas, oficinas de bairro ou no limite oficinas clandestinas, em que o dono não é apenas o mecânico principal como também o único, o que desde logo demonstra o quanto o mercado da reparação automóvel em Portugal têm para evoluir, crescer e segmentar e explica algumas percentagens das respostas ao questionário.

Apesar de ainda muito estar por evoluir, facto é que o mercado da reparação automóvel têm vindo a acompanhar a evolução do mercado global ao longo dos anos, repare-se que 68% dos inquiridos afirmou que a oficina que frequenta está muitas vezes ou sempre limpa e é visualmente atrativa e inspira confiança, percentagem certamente impensável de obter alguns anos atrás, principalmente nas pequenas oficinas, outro sinal evolução nas respostas dos inquiridos diz respeito à atenção voltada para o cliente, tal

como acontece na generalidade dos mercados, a maioria dos inquiridos reconheceu uma importante evolução comercial no papel do mecânico, 68,8% respondeu que muitas vezes ou sempre, lhes é explicando de forma esclarecedora e transparente todo o processo de reparação e as necessidades inerentes a esta, que existe uma preocupação acrescida pelos interesses e necessidades do cliente e não apenas um foco técnico por parte do mecânico na reparação da viatura, esse mesmo facto é espelhado pelos inquiridos, quando questionados se o foco principal da oficina que frequentam é a sua satisfação, cerca de 79,6% respondeu que o é muitas vezes ou sempre.

No que respeita ao fator qualidade, 92,6% dos inquiridos afirmou que sempre ou muitas vezes o seu nível de satisfação é decisivo na sua escolha, sendo que 58% considera que o é sempre, dado que vivemos numa época de crise e dificuldades financeiras, o fator preço assume na maioria das vezes um papel decisivo, no entanto e dado que o fator qualidade é igualmente importante, percebeu-se que comparando os dois, para mais de metade dos inquiridos (55,8%) a qualidade do serviço prestado em simultâneo com o acompanhamento e a transparência do serviço assume um papel mais importante que o preço, concluindo que 67,3% dos inquiridos, considerou taxativamente que “estando satisfeito com a qualidade e acompanhamento do serviço prestado, não tenho necessidade de experimentar outras reparadoras mesmo que o preço seja mais competitivo”.

Além dos aspetos técnicos de serviços de reparação automóvel menos bem prestados, um aspeto importante a considerar e que mais têm desagradado os clientes, é sem dúvida a desconfiança face ao valor pago, muitas vezes o valor do orçamento, face ao valor da fatura não coincide e em outras situações, o cliente desconfia que paga peças que não foram postas na sua viatura, questionados os inquiridos sobre este facto, apenas menos de 10% referiu que nunca ou raramente sente que paga um valor justo, enquanto a maioria (58,7%) afirma que o valor pago é justo o que demonstra que o “preconceito” das oficinas serem “careiras” está a mudar, muito pelo facto do acompanhamento que têm sido feito aos clientes e da atitude comercial por parte dos colaboradores, mais um sinal da evolução do mercado.

Como conclusão, quando questionados os inquiridos sobre a relação com a reparadora e a importância que esta assume após a reparação efetuada (tema principal em estudo da presente investigação), 40,1% dos inquiridos referiu que gostava de ser sempre contactado a questionar sobre a qualidade e o profissionalismo do serviço prestado após efetuar uma reparação (apenas 13% referiu nunca gostava de ser

contactado), no entanto, concluímos que apenas 16% dos inquiridos que responderam que gostavam de ser sempre contactados o são.

Verificou-se ainda, a existência de uma correlação muito baixa ($p= 0,051$ e $p= 0,088$) no que respeita à relação direta entre o envio frequente por parte da oficina reparadora através de ações de CRM (*email, newsletter, sms*) de informações promoções/campanhas e novos serviços, o facto da oficina reparadora frequentada, contactar com regularidade (mail, telemóvel, telefone, morada, fax) os clientes e o facto de estes lhes serem fiéis sempre que ocorre um problema na viatura, verifica-se assim que esta associação não é estatisticamente significativa.

Existe igualmente uma correlação baixa ($p= 0,357$) entre o nível de satisfação relativo às reparações efetuadas e o facto de esta ser decisiva ou não na escolha da oficina reparadora (fidelização), ainda que a correlação exista, não deixa de ser curioso o facto de esta ser baixa, no entanto, já tínhamos verificado anteriormente que, quando insatisfeitos com o serviço prestado, 58% dos inquiridos faz questão de o demonstrar diretamente á pessoa que os atendeu, mesmo sendo a maioria, podemos considerar que é uma percentagem pequena tendo em consideração que estamos a falar de uma insatisfação, no entanto, a percentagem é ainda mais baixa (14%) quando questionados se o fazem por escrito e surpreendentemente, mais baixa ainda, (7,8%) quando questionados se optam de imediato por procurar outra alternativa, facto é que apesar da insatisfação os inquiridos ou por uma questão financeira, de comodidade, complexidade do mercado, pouca oferta ou outras desconhecidas, não optam de imediato por procurar outra alternativa, este facto pode explicar o porque do serviço pós venda e de seguimento ao cliente não estar fortemente implementado no sector, ainda que sendo importante para estes, no entanto é espectável que num futuro próximo o mercado evolua, a concorrência se torne ainda maior e as opções mais variadas, concedendo aos clientes um maior poder de escolha e ai certamente que a realidade e as respostas serão outras, devemos ter principalmente em conta que 40,1% dos inquiridos referiu que gostava de ser sempre contactado a questionar sobre a qualidade e o profissionalismo do serviço prestado após efetuar uma reparação (apenas 13% referiu nunca gostava de ser contactado), no entanto, concluímos que apenas 16% dos inquiridos que responderam que gostavam de ser sempre contactados o são.

6.2 Limitações do estudo

Face ao prazo máximo para entrega da dissertação, não foi possível realizar um trabalho de investigação mais aprofundado, teria sido seria interessante, analisar:

O pós venda numa prestação de serviços e na venda de produtos e perceber em qual dos dois, os clientes dão mais importância ao serviço de pós-venda.

A estratégia de abordagem dos trabalhadores do pós-venda para com os clientes, se estes adotam uma postura passiva apenas de cooperação para com o problemas do cliente ou se estes têm uma estratégia comercial utilizando o pretexto da venda como motivo para entrar em contacto com o cliente.

Análise de um sector onde existe a designada “concorrência perfeita” e verificar a eficiência do serviço pós-venda em cada uma das empresas que o compõe, saber a opinião que todos os clientes têm deste serviço e no que este influencia a sua fidelização como fator de diferenciação face à concorrência.

6.3 Sugestões de Futuras Linhas de Investigação

Existindo a possibilidade de as empresas apresentarem serviços pós venda igualmente eficientes (não sendo critério de diferenciação), seria interessante, analisar o impacto nas vendas que a criação de um serviço pós-venda origina, comparando o numero de clientes novos, antes e depois da implementação do serviço, quantos novos clientes vieram através de outros clientes satisfeitos e o tempo médio que os clientes levam a comparar antes e depois do estabelecimento do serviço.

Outro fator de interesse de análise, é a rentabilidade (diretamente ligada ao orçamento financeiro das empresas), comparar o valor orçamentado pelas empresas para estratégias de marketing relacionado com as vendas e seu respetivo retorno e o valor que estas despendem para o serviço pós-venda e seu respetivo retorno comparando ambas as rentabilidades.

Para além de um maior aprofundamento do tema analisado, podem ser sugeridos os seguintes pontos de investigação, relacionados com o sector da reparação automóvel:

- ✓ Qual o método (telefone, mail) mais eficaz e menos perturbador para o cliente, que possibilita averiguar o grau de satisfação do cliente;
- ✓ A importância de rotatividade dos Recursos Humanos nas reparadoras, no nível de contacto com o cliente;

- ✓ A interligação (ou a falta dela) entre os princípios e valores da empresa e as diferentes empresas de trabalho temporário que são muitas vezes subcontratadas. A diferença de motivação dos trabalhadores;
- ✓ O impacto que os carros híbridos e elétricos terão no sector;
- ✓ O sector da reparação automóvel ainda é um sector dominado fundamentalmente, pelo sector masculino? Tanto no que respeita a cliente como a colaboradores;

Referências bibliográficas

- ABREU, Claudia Buhamra (1996). Serviço pós-venda: a dimensão esquecida do Marketing. Revista de Administração de Empresas, vol.36, n.3, pp. 24-31.
- AGUIAR, P. (2009). Customer Retention in the After Sales Operation of Filinto Mota Braga, a Car Dealer in Portugal. A Dissertation for the Degree of Master of Business Administration of the University of Warwick
- ALMEIDA, Rafael Costa de (2011). Implementação de uma estratégia comercial no sector automóvel. Tese de Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial. da Universidade de Aveiro. 101 pp.
- ALPUIM, Ricardo Manuel Pires de (2012). Retenção de clientes pós-venda no setor automóvel - Uma abordagem quantitativa. Tese de Mestrado em Gestão de Serviços. Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa, Porto. 140 pp.
- AMARAL, José Francisco da Fonseca (2009). Conceptualização de uma aplicação CRM para o serviço pós-venda. Tese de Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial. da Universidade de Aveiro. 122 pp.
- ARAÚJO Celina (2010). PÓS-VENDA: A CERTEZA DA PRÓXIMA VENDA. Eu Autor.
- Associação Nacional de Empresas do Comércio e Reparação Automóvel (ANECRA) (2009). Acedido a Março de 2014, em <http://www.anecra.pt/>
- Associação Automóvel de Portugal (ACAP) (2009). Acedido a Março de 2014, em <http://www.acap.pt/>
- Automóvel Club de Portugal (ACP) (2010). Acedido a Fevereiro de 2014, em <http://www.acp.pt/>
- Autoaftermarketnews (2010). Acedido a Maio 2014, em http://www.autoaftermarketnews.com/docs/newsletter97/Nov_3pages_PT.pdf
- BALOGLU, S. (2002). - Dimensions of customer loyalty: separating friends from well wishers. Cornell Hotel and Restaurant Administration. Vol.43, nº1, p.47-59.
- Banco de Portugal (BdP) (2009). Acedido a Maio de 2014, em <https://www.bportugal.pt>
- BARAÑANO, Ana Maria (2004). Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão. Edições Silabo.

- BERRY, L. L. (2002). Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, v. 1, n. 1, p. 59-77.
- BOUNAM, M., van der & WIELE, T.(1992). Measuring Service Quality in the Car Service Industry: Building and Testing an Instrument. *Journal of Service Management*.
- CARDOSO Aguiar, Pedro Manuel Leão, (2009). “Customer Retention in the After Sales Operation of FILINTO MOTA BRAGA , a Car Dealer in Portugal”, 2009, Tese de MBA, Warwick Business School
- CATALÃO, João Alberto & PENIM Ana Teresa (2010).Negociar & Vender. Lidel.
- COHEN, Morris & AGRAWAL, Narendra & AGRAWAL, Vipul (2006). Winning in the Aftermarket. *Harvard Business Review*. May2006, Vol. 84 Issue 5, pp129-138.
- DAHAN, E & KIM, A & LO, A.W & POGGIO, T., & CHANG, N.T. (2011). Securities Trading of Concepts (STOC). *Journal of Marketing Research* 48 (8).
- DIXON, Matthew & FREEMAN, Karen & TOMAN, Nicholas (2010). STOP Trying to Delight Your Customers. *Harvard Business Review*. Jul/Aug2010, Vol. 88 Issue 7/8, pp. 116-122.
- DOWLING, G. R. & UNCLES, M (1997). - Do customer loyalty programs really work? *Sloan Management Review*. Vol. 38, p. 71-82.
- DYBER, Paul H. Schurr, & SEJO Oh (1987). "Developing Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, 51(April), pp. 11-27.
- ECO, Umberto (1977). Como se Faz uma Tese (17ª ed.). Editorial Presença.
- European federation and political representative in Brussels of the independent wholesalers and retailers of automotive replacement parts and their associated repair chains (FIGIEPA) (2009). Acedido a Fevereiro de 2014, em <http://www.figiefa.eu/>
- FARINHA, Catarina Ferreira (2011). Evolução do fast fit da reparação automóvel em Portugal, caso Midas Portugal S.A. Tese de Mestrado em Gestão. ISCTE Business School, Lisboa. 86 pp.
- FAYERMAN, Michael (2002). Customer Relationship Management. *New Directions for Institutional Research. Knowledge Management: Building a Competitive Advantage in Higher Education* Volume 2002, Issue 113, pp 57–68.

- FEINBERG Richard & KADAM Rajesh, (2002). E-CRM Web service attributes as determinants of customer satisfaction with retail web sites. *International Journal of Service Industry Management*, 13
- FITZSIMMONS, J.A. & FITZSIMMONS, M. J. (2004). *Service management: Operations, strategy, and information technology* (4th ed.). New York : McGraw-Hill.
- GAIARDELLI, Paolo & SACCANI, Nicola & SONGINI, Lucrezia. (2006). “Performance measurement systems in after-sales service: an integrated framework” *International Journal of Business Performance Management* (Volume 9, Number 2/2007), pp. 145-171.
- GIPA (2013). Acedido a Abril de 2014, em <http://www.gipa.eu/home.html>
- GOMES, Ana Célia Nunes (2010). A importância do serviço de pós-venda na fidelização do cliente: Estudo de caso da Concessionária Nissan, São Luís (MA). Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do grau de bacharel em Administração em Marketing na Faculdade Atenas Maranhense. 53 pp.
- GOMES, Cátia (2012). Precision Ibéria – An opportunity on facebook. Tese de Mestrado em Gestão. Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa, Lisboa. 75 pp.
- GONÇALVES, Katia Harker (2006). Market developments in automotive retailing and after-sales sectors following the entry of the new block exemption regulation. Master in International Management. ISCTE Business School, Lisboa. 103 pp.
- GRÖNROOS, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19, 99-113.
- HOMPSON, Arthur A. Jr. & STRICKLAND, A. J. III & GAMBLE, John E. (2007) *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings*, McGraw-Hill/Irwin, 15th Edition.
- HUETE, L.(1998). - *Serviços & lucro*. Lisboa: Edições AESE
- INGLIS, P.F.(2002). O Lucro está no pós-venda. *HSM Management*, n.32, maio-junho.
- Instituto Português de Seguros (2010). Acedido a Abril 2014, em <http://www.isp.pt/NR/exeres/97C24D91-5FD7-4874-9D7D-FFE049D206D9.htm>

- Instituto Português da Qualidade (2014). Acedido a Fevereiro de 2014, em <http://www1.ipq.pt/PT/IPQ/Pages/IPQ.aspx>
- International Monetary Fund (IMF) (2013). Acedido a Abril 2014, em <http://www.imf.org/external/index.htm>
- Jornal de Negócios (2013). Acedido a 03 de Janeiro de 2014, em http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/queda_nas_vendas_de_carros_provoca_encerramento_de_2500_empresas.html
- Jornal de Noticias (2009). Acedido a 07 de Março de 2014, em http://www.jn.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content_id=1583720
- KARLOF, Bengt (1994). Planeamento estratégico do negocio. Europa-América.
- KONOPNICKI, D. & SHMUELI, O (1995). A query system for the World Wide Web.In: Proc. VLDB '95, 1995, pp 54-65
- KOTLER, Philip (1998). Administração de marketing: análise, planeamento, implementação e controle. 5ª Edição. São Paulo: Atlas.
- KOTLER, Philip (2000). Marketing Management, Millenium Edition. Custom Edition for University of Phoenix.
- KOTLER, Philip (2003). Marketing Management. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- KOTLER, Philip (2008). Marketing para o Século XXI. Editorial Presença.
- KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. (2008). Princípios de Marketing. Prentice Hall.
- KOTLER, Philip & CASLIONE Jonh A (2009). Vencer em Tempo de caos. Actual Editora.
- KOTLER, Philip & KARTAJAYA, Hermawan & SETIWAN Iwan (2011). Marketing 3.0. Actual Editora.
- KOTLER, P. & KELLER K. (2006). L.Marketing Management 12th ed.(Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ)
- KURATA Hisashi & NAM Seong-Hyun (2010). After-sales service competition in a supply chain: Optimization of customer satisfaction level or profit or both? International Journal of Production Economics Volume 127, Issue 1, September 2010, Pages 136–146.
- KURATA Hisashi & NAM Seong-Hyun (2013). After-sales service competition in a supply chain: Does uncertainty affect the conflict between profit maximization

and customer satisfaction? *International Journal of Production Economics* Volume 144, Issue 1, July 2013, Pages 268–280.

- LAM, S. Y. & SHANKAR, V. & ERRAMILI, M. K. & MURTHY, B. (2004). "Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context," *Journal of the Academy of Marketing Science* (32:3), pp. 293-311.
- LESKETT, James (2005). *L. Lucro na Prestação de Serviços. Diversos.*
- LEVITT, Theodore. (1983). After the sale is over... *Harvard Business Review*. Sep/Oct83, Vol. 61 Issue 5, pp. 87-93.
- LIA, Liang & MAO Ji-Ye (2012). The effect of CRM use on internal sales management control: An alternative mechanism to realize CRM benefits. *Journal of the Information & Management* Volume 49, Issue 6, pp. 269–277.
- Linnordahl (2012). Acedido a Maio 2014, em <http://linnordahl.wordpress.com/2011/09/29/web-1-0-2-0-and-3-0/>
- LOVELOCK, Christopher (2001). "The dot-com meltdown: what does it mean for teaching and research in services?", *Managing Service Quality*, Vol. 11 Iss: 5, pp.302 – 306
- MACKENNA, R. J(1999). *New Management* (McGraw-Hill Australia, Rosewood).
- MARQUES Alzira (2012). *Marketing Relacional*. Edições Silabo.
- MIRANDA, Cláudia Maria da Cruz Soares (2007). *Qualidade do serviço e satisfação do cliente. O caso Vodafone*. Tese de Mestrado em Marketing. Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa, Porto. 186 pp.
- OLIVA, R. & KALLENBERG, R., (2003). Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 160 - 172.
- OLIVER, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 42, 460–469.
- PALADINI, E. P.(2005) *Perspetiva estratégica da qualidade*. In: CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. *Gestão da qualidade: teoria e casos*. Rio de Janeiro: Campus.
- PESTANA, Maria Helena & GAMEIRO, João Nunes (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais*. Edições Silabo.

- POPADIUK, Silvio (2009). Knowledge management of clients complaints in call centers, *Revista de Administracao Mackenzie*, March-April, 2009, Vol.10(2), p.135(29).
- PORTER, M. (1991). America's Green Strategy, *Scientific American* 264(4), 168.
- PORTER, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v.12, p.95-117.
- PORTER, M. (2000). "What is Strategy", *Harvard Business Review*.
- QUIVY, R; & CAMPENHOUDT, L. (2003). *Manual de Investigação em ciências sociais* (3ª ed.) Lisboa Gradiva.
- REICHHELD, F. F. & SASSER, WE.Jr (1990). - Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*. Vol. 68, Setembro/Outubro, pp. 105.
- ROBALO Santos, António J. (2008). *Gestão Estratégica*. Lisboa, Escolar Editora.
- ROSEN Emanuel (2008). Buzz - Marketing de Boca em Boca. *Gestão Plus*.
- RUST, Roland T. & MOORMAN, Christine & BHALLA, Gaurav (2010). Rethinking Marketing. *Harvard Business Review*. Jan/Feb2010, Vol. 88 Issue 1/2, pp. 94-101.
- SÁ, Dulce Magalhães & PAINHO, Marco (2001). CRM e call centers: customer relationship management e sistemas de informação em call centers. Universidade Nova, Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação. Lisboa 58 pp.
- SACCANI, N.; SONGINI, L. & GAIARDELLI, P. (2007). The role and performance measurement of after-sales in the durable consumer goods industries: an empirical study. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 55, n.3/4, p.259-283.
- SANTOS, Carlos. (2013). - MTI Actividade Final - Concepção do projecto de dissertação, Universidade Aberta, UC 62014.
- Scientific Research Publishing (2009). Acedido a Julho 2014, em http://file.scirp.org/Html/3-8601288_29340.htm
- SEKARAN, Uma & BOUGIE, Roger (2010). *Research Methods for Business - a Skill Building Approach* (5ª ed.). John Wiley & Sons.
- SHIOZAWA, Ruy S. C. (1993). *Qualidade no atendimento e tecnologia da informação*. São Paulo: Atlas.
- SHOSTACK, G. L. (1977). Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*, 41(2), 73-80.

- SOEINI, Reza Allahyari & JAFARI, Behzad & ABDOLLAHZADEH, (2012). Mohammadreza CRM Performance Measurement Process: International Journal of Emerging Sciences . Mar2012, Vol. 2 Issue 1, p134-148. 15p.
- SPAKE, Deborah F. & BEATTY, Sharon E. & BROCKMAN, Beverly K. & CRUTCHFIELD, Tammy Neal(2003). “Consumer comfort in service relationships: Measurement and importance” Journal of Service Research 5(4) pp. 316–332.
- STAIR, Ralph & REYNOLDS, George (2008). Principles of Information Systems, 8ª Edição, Thomson- Course Technology, Canadá.
- TUCKMAN, B. W. (2002). Manual de Investigação em Educação (2ª edição). Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa
- União Europeia (EU) (2010). Acedido a Maio 2014, em http://europa.eu/index_pt.htm
- VENETIS, K & GHOURI, P. (2004). Service quality and customer retention: building long-term relationships. European Journal of Marketing, 38(11/12), pp. 1577-1598.
- VITASEK, K. (2005). Supply Chain & Logistics Terms and Glossary, Supply ChainVision,Belevue,WA.
- WISE, R. & BAUMGARTNER, P. (1999). Go downstream: the new imperative in manufacturing. Harvard Business Review. Vol. 77, n.5, p.133-141.
- YANG, Ching-Chow (2004). An integrated model of TQM and Six Sigma, International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage.

Anexos

Questionário - Instrumentos de Recolha de dados

A satisfação dos clientes é uma preocupação cada vez maior por parte das empresas, no entanto ainda existem algumas no mercado focadas apenas na conquista dos mesmos, sem prestar atenção quanto à fidelização, ao nível de satisfação e necessidades. O sector da reparação automóvel é um exemplo em que poderia haver maior acompanhamento após a prestação do serviço entre a empresa e o cliente.

Pretendo com este questionário extrair dados estatísticos para elaboração da dissertação de mestrado, relativamente à importância que os clientes atribuem ao acompanhamento por parte das empresas de reparação automóvel.

O questionário é anónimo e toda a informação confidencial, destinando-se apenas ao estudo em questão.

Solicito a vossa colaboração respondendo às questões, fazendo corresponder o respetivo grau de concordância.

Grato pela atenção.

1. Indique o seu sexo
2. Indique a sua idade
3. Indique a sua zona do País

1= Nunca 2= Raramente 3= Às vezes 4= Muitas vezes 5= Sempre

	1	2	3	4	5
4. Na oficina de reparação que frequento, o mecânico principal é o dono da oficina					
5. As instalações têm um aspecto limpo, são visualmente atractivas e inspiram confiança e segurança					
6. Os horários de serviço são flexíveis e convenientes					
7. Os meios e colaboradores disponíveis são suficientes, têm uma apresentação profissional, inspiram confiança e estão aptos para identificar/resolver qualquer problema da viatura					
8. Os colaboradores preocupam-se pelos interesses e necessidades dos clientes e respondem a todas as questões de forma esclarecedora e transparente					
9. Os colaboradores executam o trabalho de forma rápida e eficaz, com o objectivo de que a viatura saia das instalações sem anomalias de forma a fidelizar e satisfazer os clientes					
10. O serviço é prestado no tempo previsto, de forma a cumprir com o previamente acordado e com particular cuidado e interesse na resolução rápida dos problemas da viatura					
11. O principal foco da oficina reparadora que habitualmente frequento é a satisfação do cliente					
12. A oficina de reparação automóvel que frequento, consegue adaptar os seus serviços às minhas necessidades					
13. A maior parte das opiniões válidas dos clientes são aplicadas no sentido de melhoria continua e satisfação e fidelização dos clientes					
14. A oficina reparadora que frequento habitualmente é aberta a sugestões e incentiva os clientes a contribuírem com opiniões no processo de melhoria continua					
15. A qualidade do serviço prestado, não se resume à resolução do problema. Atendimento profissional, acompanhamento e transparência são igualmente factores importantes					
16. O nível de satisfação relativo às reparações efectuadas é decisivo na escolha da oficina reparadora					
17. Estando satisfeito com a qualidade e acompanhamento do serviço prestado, não tenho necessidade de experimentar outras reparadoras mesmo que o preço seja mais competitivo					
18. Dou mais importância à qualidade, acompanhamento e transparência dos serviços de reparação prestados que ao preço					
19. Após efectuar uma reparação, gostava de ser contactado a questionar sobre a qualidade e o profissionalismo do serviço prestado					
20. Após efectuar uma reparação, sou contactado a questionar se a viatura ficou a 100% e se fiquei satisfeito com a qualidade do serviço prestado					
21. Sinto que sempre que uma reparação corre menos bem, a oficina reparadora tenta contornar as suas responsabilidades					
22. Sempre que uma reparação corre menos bem, existe um apoio e acompanhamento imediato no sentido de resolver a questão no mais curto prazo de tempo possível					
23. Após efectuar uma reparação, sinto que pago um valor justo e que todas as peças trocadas e serviços prestados foram efectivamente necessários e imprescindíveis					
24. Se ficar descontente com o serviço prestado, demonstro directamente à pessoa que me atendeu, a minha insatisfação					
25. Faço questão de registar por escrito a minha insatisfação com o mau serviço prestado, pois considero, que só desta forma o serviço poderá ser melhorado no futuro					
26. Quando estou insatisfeito nunca perco tempo a reclamar procuro de imediato outra alternativa					
27. A oficina reparadora que frequento tem um site com informações que possibilita a venda e marcações de serviços					
28. Costuma trocar impressões, tirar dúvidas e pedir aconselhamentos à sua oficina reparadora nas redes sociais (Facebook, twitter...)					
29. A oficina reparadora que frequento, recorre a base de dados e software CRM para armazenar informação dos clientes e maximar a sua relação com estes					
30. A oficina reparadora que frequento, mantém actualizadas todas as informações dos clientes para futuras acções de CRM (mail, telemóvel, telefone, morada, fax)					
31. A oficina reparadora que frequento envia-me frequentemente através de acções de CRM (mail, newsletter, sms) informações de promoções/campanhas e novos serviços					
32. A oficina reparadora que frequento, possui um call center direccionado para acções de Pós-venda (Medição da satisfação do cliente e gestão de reclamações)					
33. A oficina reparadora que frequento, possui um call center operacional (marcações e agendamento de serviços, realização de orçamentos, esclarecimento de dúvidas)					
34. A oficina reparadora que frequento, aborda os seus clientes que solicitaram orçamento mas acabaram por não adquirir o serviço					
35. A oficina reparadora que frequento, avisa-me habitualmente com um mês de antecedência das revisões/inspecções a realizar à viatura					
36. A oficina reparadora que frequento, aborda os seus clientes que passada a data da revisão/inspecção, não realizam o serviço					
37. A oficina reparadora que frequento, contacta-me regularmente (mail, telemovel, telefone, morada, fax), com o objectivo de conhecer os meus níveis de satisfação					
38. A oficina reparadora que frequento tem um programa de fidelização (cartão de cliente, nº de carimbos, cupões de desconto via facebook...)					
39. Sempre que tenho um problema com o(s) meu(s) carro(s) confio sempre a reparação à mesma oficina					
40. Confio plenamente no trabalho dos colaboradores da oficina que frequento					
41. Sigo todas as instruções, conselhos e sugestões dadas pelos colaboradores da oficina que frequento					
42. Tive conhecimento da existencia da oficina que frequento, através da sugestão de um amigo					
43. Aconselho e sugiro aos meus amigos, a oficina que frequento para levarem a(s) sua(s) viatura(s)					