



# Estudo da Satisfação do Cliente em Reparação Automóvel

**MANUEL AUGUSTO DA ROCHA SANTOS ALVES DA COSTA**

Outubro de 2017

# **ESTUDO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE NA REPARAÇÃO AUTOMÓVEL**

Manuel Augusto da Rocha Santos Alves da Costa

**2017**

Instituto Superior de Engenharia do Porto  
Engenharia Mecânica – Mestrado em Construções Mecânicas



POLITÉCNICO  
DO PORTO

isep

## **ESTUDO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE NA REPARAÇÃO AUTOMÓVEL**

Manuel Augusto da Rocha Santos Alves da Costa  
1110357

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Engenharia do Porto para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Engenharia Mecânica, realizada sob a orientação do Doutor Francisco José Gomes da Silva e Coorientação do Doutor Luís Carlos Ramos Nunes Pinto ferreira, Professores Adjuntos do Instituto Superior de Engenharia do Porto..

**2017**

Instituto Superior de Engenharia do Porto  
Engenharia Mecânica – Mestrado em Construções Mecânicas

POLITÉCNICO  
DO PORTO

isep

# JÚRI

## **Presidente**

<Grau Académico e Nome>

<Categoria, Instituição>

## **Orientador**

Doutor Francisco José Gomes da Silva

Professor Adjunto, Instituto Superior de Engenharia do Porto

## **Co-orientador**

Doutor Luís Carlos Ramos Nunes Pinto Ferreira

Professor Adjunto, Instituto Superior de Engenharia do Porto

## **Arguente**

Doutora Maria Leonilde Rocha Varela

Professora Auxiliar, Universidade do Minho



## AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, gostaria de demonstrar o meu grande agradecimento ao Engenheiro Francisco Silva pela dedicação e flexibilidade demonstrada nesta última etapa da minha formação académica.

Quero agradecer a todo e qualquer professor que, ao longo de cinco anos exaustivos, me ajudou, quer através do ensino das mais diversas matérias, quer pelos seus conselhos e pela sua experiência.

Aos meus colegas e, no fundo, amigos que a faculdade me deu. Joel Couto, Paulo Castro, João Xará, Marcos Silva, obrigado por todos os conhecimentos partilhados, por toda a ajuda e cooperação e companheirismo. Sem tudo isto, teria sido muito mais penoso chegar até aqui.

Ao Dr. Diogo Pinto, Dr. Alberto Couto e Eng.º Nuno Moreira pela amabilidade e disponibilidade de me terem disponibilizado todas as ferramentas que necessitei para a realização deste estudo, assim como à restante equipa que trabalha comigo, por toda a boa disposição e conhecimentos partilhados.

Agradecer acima de tudo a ti, Rita, por todo o apoio, carinho, companheirismo e por seres o meu pilar, não só nesta etapa da minha vida que agora termina, como em todas as outras. Tenho a certeza que sem ti nada disto seria possível.

Agradecer acima de tudo à minha irmã, Sofia Costa, pela ajuda prestada em todos os pontos nesta fase e mais alguns, e que sem ela não seria nada fácil a realização deste estudo.

Agradecer aos meus pais, por serem a minha família e, como tal, estarem sempre ao meu lado, apoiarem incondicionalmente todas as minhas decisões e ajudarem-se sempre a reerguer após uma derrota.

*“Para ser grande, sê inteiro: nada  
Teu exagera ou exclui.  
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és  
No mínimo que fazes.  
Assim em cada lago a lua toda  
Brilha, porque alta vive.”*

Ricardo Reis



## **PALAVRAS CHAVE**

Satisfação do cliente; qualidade; melhoria; processos.

## **RESUMO**

Um cliente procura produtos e serviços com qualidade, a um preço que reflita o seu valor, e com disponibilidade em tempo útil. Por seu lado, uma empresa apenas sobrevive se fornecer produtos e serviços capazes de satisfazer os seus clientes e conseguir a lealdade destes, o que acontece apenas se conseguir satisfazer ou ultrapassar as expectativas dos consumidores relativamente a um produto ou serviço. É o cliente que tem sempre a última palavra sobre se a sua experiência de consumo teve ou não qualidade, e conseqüentemente sobre o seu nível de satisfação.

A literatura mais recente sobre a satisfação do cliente foca-se cada vez mais no comportamento do consumidor após a experiência do consumo. Os clientes são cada vez mais exigentes e informados, e dispõem de uma oferta progressivamente mais ampla. Como tal, as empresas tendem a focar-se mais no estudo da satisfação do cliente, quer a nível quantitativo quer a nível qualitativo, tornando-se essencial conseguir medir essa satisfação e perceber não apenas as implicações da satisfação, mas igualmente as conseqüências da insatisfação. Neste âmbito, as atividades após-venda assumem um importante contributo nesta análise, pois constituem-se elas próprias como um elo de ligação com o consumidor e um fator de diferenciação inerente ao produto ou serviço oferecido.

O setor automóvel vive uma época de forte competitividade e transformação, em que, mais concretamente nas áreas de comercialização e reparação automóvel, as atividades após-venda representam uma parte significativa da sua atividade e dos seus proveitos.

É com base na pertinência do tema da satisfação e do momento vivido no setor automóvel que surge esta dissertação, a qual se propõe efetuar um estudo sobre a satisfação dos clientes de um concessionário de uma conhecida marca automóvel,

nomeadamente focado nas atividades após-venda. O estudo orientar-se-á pelas principais atividades críticas para a satisfação do cliente, retirando-se do mesmo sugestões de melhoria a serem potencialmente incorporadas nos processos, procedimentos e organização da empresa em análise.

**KEYWORDS**

*Customer satisfaction; quality; improvement; processes.*

**ABSTRACT**

*A customer seeks goods and services with quality, at a price that reflects their value, and available in a timely manner. On the other side, a company can only survive if it supplies goods and services that satisfy their customers and gains their loyalty, which only happens if it can meet or exceed consumers' expectations of a product or service. The customer always has the last word on whether or not its consumption experience had quality, and consequently its level of satisfaction.*

*The most recent literature on customer satisfaction presents a deeper focus on the consumer behavior after the consumption experience. Customers are becoming more demanding and informed, and they have an increasingly wide range of products and services available. Hence, companies are increasingly focused on the study of customer satisfaction, both quantitatively and qualitatively, being essential to measure the satisfaction and to understand not only the implications of satisfaction, but also the consequences of dissatisfaction. In this context, after-sales activities play an important role in this analysis, as they may serve themselves as a link with the consumer and a factor of differentiation inherent to the product or service offered.*

*The automotive industry is experiencing a period of strong competition and transformation, in which, specifically in the areas of car sales and repairs, after-sales activities represent a significant part of its activity and profits.*

*This research work arises from the pertinence of the subject of satisfaction and the moment lived by the automotive industry, which aims to carry out a study on the satisfaction of the customers of a dealer of a well-known automobile brand, specifically*

---

*focused on the after-sales activities. The study will be guided by the main critical activities for customer satisfaction, from which one will try to take some improvement suggestions to be potentially incorporated in the processes, procedures and organization of the company under analysis.*

## LISTA DE SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

---

ACAP	Associação Automóvel de Portugal
ANECRA	Associação Nacional das Empresas do Comércio e da Reparação Automóvel
FPS	Diagrama do Fluxo de Processo do Serviço
INE	Instituto Nacional de Estatística
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
LTV	<i>Lifetime Value Analysis</i>
PME	Pequenas e Médias Empresas
PMS	<i>Performance Measuring System</i>   Sistema da Medição da Performance
R&C	Relatório e Contas
RH	Recursos Humanos
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TPM	<i>Total Productive Maintenance</i>
VN	Volume de Negócios
VW	<i>Volkswagen</i>

---



---

## GLOSSÁRIO DE TERMOS

---

<i>Benchmarking</i>	Processo de procura das melhores práticas numa indústria, no qual uma empresa tenta examinar a forma como outra(s) empresa(s) executa(m) uma função específica
---------------------	--

---

<i>Feedback</i>	Reenvio à origem de informação sobre o resultado de uma determinada ação executada
-----------------	--

---

<i>Research</i>	Processo de investigação ou pesquisa
-----------------	--------------------------------------

---

<i>Stakeholders</i>	Qualquer parte com algum tipo de interesse numa empresa; todas as entidades e grupos sociais que de alguma forma influenciam uma empresa ou são influenciados por ela: acionistas ou sócios, investidores, colaboradores, clientes, fornecedores, sindicatos, associações empresariais, Governos, Municípios, concorrentes, etc.
---------------------	--

---



## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - VEÍCULOS NOVOS VENDIDOS POR 1000 HABITANTES, POR ANO E TODOS OS TIPOS DE VEÍCULOS (INE, 2017)	33
FIGURA 2 - VENDAS DE VEÍCULOS AUTOMÓVEIS EM PORTUGAL DE 2000 A 2016, LIGEIOS E PESADOS (ACAP, 2017)	34
FIGURA 3 - VENDAS DE VEÍCULOS LIGEIOS DE PASSAGEIROS NA EUROPA, JANEIRO A MAIO DE 2017 (ANECRA, 2017)	35
FIGURA 4 - TENDÊNCIA DO MERCADO DE LIGEIOS DE PASSAGEIROS (%), ÍNDICE DE MAIO (ANECRA, 2017)	36
FIGURA 5 - EXEMPLOS DE MEDIDAS DE DESEMPENHO NOS SERVIÇOS (GIANESI E CORRÊA, 1994)	49
FIGURA 6 - SISTEMA DE MEDIÇÃO DA <i>PERFORMANCE</i> AO NÍVEL DA CADEIA DE VALOR DO SERVIÇO APÓS-VENDA (GAIARDELLI ET AL., 2007)	50
FIGURA 7 - MODELO <i>GAP</i> DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS (PARASURAMAN ET AL., 1985)	56
FIGURA 8 - O PROCESSO DE PLANEAMENTO, CONTROLO E MELHORIA (GIANESI E CORRÊA, 1994)	71
FIGURA 9 - DIAGRAMA GENÉRICO DE FLUXO DE PROCESSO DE SERVIÇO (FPS) (GIANESI E CORRÊA, 1994)	74
FIGURA 10 - EVOLUÇÃO DO N.º DE VIATURAS NOVAS VENDIDAS PELA JAPBLUE (JAPBLUE, RELATÓRIO E CONTAS, 2016)	79
FIGURA 11 - TAXAS DE PENETRAÇÃO DA JAPBLUE NO MERCADO DE TODAS AS MARCAS (JAPBLUE, RELATÓRIO E CONTAS, 2016)	79
FIGURA 12 - EVOLUÇÃO DAS VENDAS E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DA JAPBLUE (JAPBLUE, RELATÓRIO E CONTAS, 2016)	80
FIGURA 13 - ORGANIGRAMA DA JAPBLUE – PÓLO DE PENAFIEL (JAPBLUE, 2017)	81
FIGURA 14 - ANÁLISE SWOT DA JAPBLUE	86
FIGURA 15 - FLUXOS E <i>DRIVERS</i> DO APÓS-VENDA (JAPBLUE)	87
FIGURA 16 - TAXA DE FIDELIZAÇÃO VERSUS IDADE DA VIATURA (JAPBLUE)	88
FIGURA 17 - EVOLUÇÃO DO N.º DE CLIENTES (JAPBLUE)	89
FIGURA 18 - EXEMPLO DE RESULTADOS DO <i>CUSTOMER SATISFACTION SURVEY</i> (JAPBLUE)	90
FIGURA 19 - PROXIMIDADE ENTRE O CLIENTE E A OFICINA - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA	96
FIGURA 20 - ASSIDUIDADE DO CLIENTE NA OFICINA - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA	97
FIGURA 21 - FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA	98
FIGURA 22 - DESEMPENHO GLOBAL DO ATENDIMENTO - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA	99
FIGURA 23 - DESEMPENHO GLOBAL DO SERVIÇO - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA	101
FIGURA 24 - RECOMENDAÇÃO DO SERVIÇO - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA	103
FIGURA 25 - ANÁLISE SWOT DO ESTUDO	108



## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - PROXIMIDADE ENTRE O CLIENTE E A OFICINA – FREQUÊNCIAS	96
TABELA 2 - ASSIDUIDADE DO CLIENTE NA OFICINA – FREQUÊNCIAS	97
TABELA 3 - FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE – FREQUÊNCIAS	98
TABELA 4 - DESEMPENHO GLOBAL DO ATENDIMENTO - FREQUÊNCIAS E MEDIDAS DE TENDÊNCIA CENTRAL	99
TABELA 5 - DESEMPENHO GLOBAL DO SERVIÇO - FREQUÊNCIAS E MEDIDAS DE TENDÊNCIA CENTRAL	101
TABELA 6 - RECOMENDAÇÃO DO SERVIÇO - FREQUÊNCIAS E MEDIDAS DE TENDÊNCIA CENTRAL	103



# ÍNDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>27</b>
<b>1.1</b>	<b>Enquadramento.....</b>	<b>27</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>28</b>
<b>1.3</b>	<b>Metodologia .....</b>	<b>29</b>
<b>1.4</b>	<b>Estrutura.....</b>	<b>29</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>33</b>
<b>2.1</b>	<b>Mercado Automóvel em Portugal: Venda e Reparação.....</b>	<b>33</b>
2.1.1	Mercado de vendas de viaturas em Portugal.....	34
2.1.2	Mercado da reparação automóvel em Portugal .....	37
2.1.2.1	Mercado oficial de reparação automóvel em Portugal .....	38
2.1.2.2	Mercado não oficial de reparação automóvel em Portugal .....	40
<b>2.2</b>	<b>A satisfação do cliente .....</b>	<b>42</b>
2.2.1	Estudo da Satisfação do Cliente .....	42
2.2.2	Conceito de Satisfação do Cliente .....	43
2.2.3	Importância da Satisfação do Cliente .....	45
2.2.4	Medição da Satisfação do Cliente .....	47
2.2.4.1	Considerações gerais sobre a medição da satisfação do cliente .....	48
2.2.4.2	Qualidade nos serviços: modelos .....	52
2.2.5	Satisfação versus lealdade do Cliente .....	59
<b>2.3</b>	<b>Inquéritos, recolha e tratamento estatístico dos resultados .....</b>	<b>61</b>
2.3.1	Como efetuar inquéritos de satisfação e recolher resultados .....	62
2.3.1.1	Como colocar as questões? .....	63
2.3.1.2	Como definir a extensão do inquérito? .....	63
2.3.1.3	Como definir o tipo de resposta? .....	64
2.3.1.4	Qual a escala de medida a utilizar? .....	64
2.3.1.5	Qual o tamanho da amostra a utilizar?.....	65
2.3.1.6	Como proceder à recolha de informação? .....	66
2.3.1.7	Como compilar a informação?.....	67

2.3.1.8	Como extrair resultados rápidos da informação recolhida?.....	67
2.3.1.8.1	Princípio da análise SWOT .....	68
2.3.1.8.2	Princípio da melhoria contínua .....	69
2.3.2	Ferramentas estatísticas de análise de resultados de inquéritos .....	70
2.3.3	Apresentação de sugestões de melhoria .....	70
2.3.3.1	Criação de procedimentos .....	72
2.3.3.2	Criação de diagramas de fluxo de informação.....	73
<b>3</b>	<b>DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>77</b>
<b>3.1</b>	<b>Objetivos do trabalho .....</b>	<b>77</b>
<b>3.2</b>	<b>Caracterização da empresa .....</b>	<b>78</b>
<b>3.3</b>	<b>Organigrama da empresa .....</b>	<b>80</b>
<b>3.4</b>	<b>Razões da realização deste estudo.....</b>	<b>83</b>
3.4.1	Caracterização do mercado habitual da empresa .....	84
3.4.2	Perceção da satisfação do cliente .....	84
3.4.3	Análise SWOT prévia da empresa.....	85
3.4.4	Análises internas previamente efetuadas sobre satisfação dos clientes .....	86
3.4.5	Contacto entre os colaboradores e os clientes .....	91
<b>3.5</b>	<b>Definição do inquérito .....</b>	<b>91</b>
3.5.1	Questões mais pertinentes para a empresa / serviço .....	92
3.5.2	Dimensão do questionário .....	93
3.5.3	Definição da escala de medida da satisfação .....	93
3.5.4	Quando efetuar o inquérito .....	94
3.5.5	Dimensão da amostra .....	95
<b>3.6</b>	<b>Implementação do inquérito .....</b>	<b>95</b>
<b>3.7</b>	<b>Compilação e tratamento estatístico dos resultados .....</b>	<b>96</b>
<b>3.8</b>	<b>Análise crítica dos resultados.....</b>	<b>103</b>
<b>3.9</b>	<b>Como potenciar os pontos positivos e corrigir os negativos.....</b>	<b>105</b>
<b>3.10</b>	<b>Resumo das sugestões .....</b>	<b>107</b>
<b>3.11</b>	<b>Análise SWOT do estudo .....</b>	<b>108</b>
<b>4</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>111</b>
<b>5</b>	<b>BIBLIOGRAFIA E OUTRAS FONTES DE INFORMAÇÃO.....</b>	<b>117</b>

---

<b>5.1</b>	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>117</b>
<b>5.2</b>	<b>OUTRAS FONTES DE INFORMAÇÃO.....</b>	<b>118</b>
5.2.1	SITES CONSULTADOS.....	118
5.2.2	ARTIGOS EM REVISTAS INTERNACIONAIS .....	119
<b>6</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>123</b>
<b>6.1</b>	<b>ANEXO 1 – INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO .....</b>	<b>123</b>



# INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento

1.2 Objetivos

1.3 Metodologia

1.4 Estrutura



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Enquadramento

A maioria da população portuguesa utiliza o seu veículo automóvel numa base diária. Inerente à utilização do automóvel está a respetiva necessidade de reparação e manutenção do mesmo, não obstante a crescente fiabilidade dos veículos e a utilização de tecnologia mais avançada, de forma a conferir-lhe uma vida útil o mais longínqua possível, assegurando ao mesmo tempo a utilidade esperada da sua utilização.

Reparar um veículo automóvel requer tempo e um valor monetário aos seus proprietários, os quais, por sua vez, procuram um serviço que seja rápido, com qualidade e a um custo acessível.

A atividade de reparação e manutenção de veículos é um dos serviços assegurados pela generalidade das marcas automóveis que comercializam veículos em Portugal, constituindo um importante elo de ligação ao cliente após a venda inicial do veículo. Trata-se de um mercado bastante maduro, onde os consumidores apresentam exigências muito específicas. Mas a atividade de reparação e manutenção de veículos pode igualmente ser efetuada por oficinas que não sejam as da própria marca dos veículos, existindo ainda um elevado nível de reparação efetuada clandestinamente. Neste último caso, além da questão da concorrência do serviço, colocam-se naturalmente outras questões relacionadas com a qualidade do serviço, fiscalidade, garantias e fidelização do cliente.

A qualidade do serviço após-venda prestado, que inclui a atividade de reparação e manutenção de veículos, torna-se assim um fator fundamental para a generalidade das marcas automóveis em Portugal, uma vez que um serviço bem prestado repercute-se num cliente satisfeito, o qual levará muito provavelmente à sua fidelização, gerando receitas adicionais às marcas. A inovação tecnológica tem-se repercutido numa diminuição do volume de vendas de peças de substituição, bem como numa maior importância relativa da componente de eletrónica, em detrimento da mecânica no âmbito da atividade de reparação. Tal obriga as marcas a reforçarem o serviço de

assistência e a consolidarem as suas atividades, com tendência para que as divisões de após-venda dos construtores se transformem em fornecedores multimarca, no sentido de potenciarem o seu investimento em maior escala. Segundo *François Augnet*, da TRW<sup>1</sup>, no prazo de 15 anos haverá apenas lugar para um número muito limitado de grupos de distribuição, de 10 a 20 na Europa (inclui fornecedores de equipamento original e mercado independente de pós-venda).

## 1.2 Objetivos

É com base no enquadramento anteriormente descrito que surge o presente estudo, o qual se propõe analisar o nível de satisfação dos clientes de um representante de uma conhecida marca alemã, a operar no distrito do Porto, mais concretamente na vertente do serviço de reparação e manutenção automóvel, consideradas atividades após-venda.

Essa análise tem por base diversos fatores como a fundamentação teórica sobre satisfação do cliente, a experiência profissional adquirida no âmbito do exercício de funções na área de após-venda automóvel e a realização de um inquérito direcionado a uma amostra de clientes da empresa.

Nesse sentido, poderemos considerar como objetivos centrais:

- Efetuar um estudo sucinto do panorama atual do serviço de reparação e manutenção automóvel em Portugal, com especial ênfase em dados sobre a marca representada pela empresa;
- Analisar as variáveis críticas que estão na base da satisfação do cliente;
- Obter *feedback* dos clientes sobre o seu grau de satisfação dos serviços prestados, por via do inquérito efetuado;
- Analisar os resultados do inquérito com vista à obtenção de conclusões relevantes e respostas às questões levantadas;
- Analisar processos e procedimentos chave da empresa no âmbito do tema;

---

<sup>1</sup> TRW – Safety, artigo sobre mercado e reparação automóvel

- Efetuar sugestões de melhoria aos processos e procedimentos da empresa, com vista ao incremento do grau de satisfação do cliente com a marca e, conseqüentemente, à sua fidelização.

### 1.3 Metodologia

Em face dos objetivos traçados, a metodologia utilizada parte de uma análise dos fatores críticos inerentes à satisfação do cliente, nomeadamente no âmbito do serviço após-venda automóvel, a qual servirá de base à elaboração de um inquérito direcionado a uma amostra desses mesmos clientes.

Na elaboração do inquérito foram tidos em conta diversos fatores, nomeadamente:

- A clara definição dos objetivos do estudo e das variáveis em análise;
- A relevância das questões colocadas;
- A adequabilidade da dimensão da amostra;
- O tipo de resposta requerido, de forma a minimizar o tempo despendido pelo cliente na realização do inquérito e a otimizar o tratamento estatístico dos resultados. Nesse sentido, foi dada primazia a respostas do tipo fechado, em que as opções de resposta são dadas pelo questionário, havendo ainda assim lugar a algumas respostas do tipo aberto em que o inquirido tem liberdade de elaborar a sua resposta.

O tratamento estatístico dos inquéritos possibilitará a sistematização das respostas obtidas, as quais serão analisadas e confrontadas com a fundamentação teórica estudada, bem como a perceção sobre a situação atual da empresa em termos do nível de satisfação do cliente.

Ao longo do estudo serão utilizadas diversas ferramentas de sistematização de informação, nomeadamente análises SWOT, diagramas e organigramas.

### 1.4 Estrutura

Após o primeiro capítulo dedicado à introdução do estudo, cobrindo o respetivo enquadramento, objetivos e metodologia utilizada, a presente dissertação dividir-se-á em dois grandes capítulos adicionais.

O segundo capítulo será dedicado à revisão bibliográfica inerente ao tema em análise, o qual procurará englobar a análise do mercado automóvel em Portugal nas vertentes de venda e reparação, bem como a fundamentação teórica relativa quer à satisfação do cliente, quer ao tema dos inquéritos, recolha e tratamento estatístico dos resultados. A base da realização deste capítulo consistirá na revisão de artigos, estudos e publicações sobre os temas em análise.

O terceiro capítulo consiste no desenvolvimento da componente prática do estudo, abrangendo os objetivos e as razões da realização do mesmo, a caracterização da empresa em análise, a definição e implementação do inquérito, a compilação e tratamento estatístico dos resultados, a análise crítica dos mesmos, a sugestão de oportunidades de melhoria e uma análise SWOT do próprio estudo. Ao longo deste capítulo serão apontadas considerações mais subjetivas, nomeadamente no que concerne a dificuldades sentidas na análise, recetividade dos clientes, opiniões sobre processos e procedimentos e, naturalmente, sugestões de melhoria.

Por fim, serão apresentadas as conclusões alcançadas com a presente dissertação.

# REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Mercado Automóvel em Portugal: Venda e Reparação

2.2 A satisfação do cliente

2.3 Inquéritos, recolha e tratamento estatístico dos resultados



## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Mercado Automóvel em Portugal: Venda e Reparação

O automóvel assume uma presença relevante no quotidiano dos portugueses, não obstante o período de crise económica e financeira vivida nos últimos anos.

De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), após uma queda acentuada em 2012, o n.º de veículos novos vendidos por 1000 habitantes tem recuperado desde então, atingindo o n.º de 19,69 em 2015, conforme espelha a Figura 1.



Figura 1 - Veículos Novos Vendidos por 1000 Habitantes, por Ano e todos os Tipos de Veículos (INE, 2017)

Com base nos dados do Banco de Portugal, 2016, em 2015 o setor automóvel compreendia 4% das empresas em Portugal (15 mil empresas), representando 7% do volume de negócios e 4% do n.º de pessoas ao serviço. A relevância do setor automóvel no total das empresas era semelhante à que existia em 2011, embora o

peso do setor tenha aumentado 0,6 pontos percentuais em termos de volume de negócios (VN).

De entre os segmentos de atividade que compõem o setor, em 2015 o comércio automóvel destaca-se ao representar 97% das empresas e 69% do VN e das pessoas ao serviço, por oposição à menor expressão verificada em termos de fabricação automóvel.

O setor era maioritariamente constituído por microempresas (90%), embora as grandes empresas sejam responsáveis pela maior parcela do VN (47%). As PME agregavam a maior parcela do n.º de pessoas ao serviço (40%) e eram responsáveis por 41% do VN do setor, representando 10% das empresas.

O VN do setor automóvel cresceu 14% em 2015, verificando-se crescimento nas diferentes classes de dimensão e em ambos os segmentos de atividade. O mercado interno continua a ser predominante, embora as exportações tenham crescido em 2015 (BANCO DE PORTUGAL, 2016).

### 2.1.1 Mercado de vendas de viaturas em Portugal

O gráfico da Figura 2 espelha a evolução das vendas de veículos automóveis em Portugal desde 2000, considerando o global dos mercados de ligeiros e pesados:

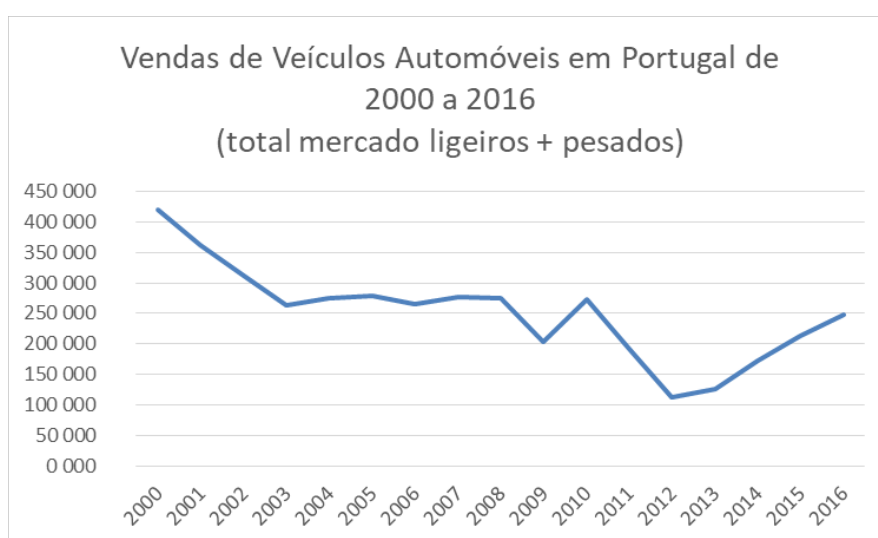


Figura 2 - Vendas de Veículos Automóveis em Portugal de 2000 a 2016, ligeiros e pesados (ACAP, 2017)

Após uma quebra acentuada das vendas em 2011 e 2012 (de 29,8% e 40,7%, respetivamente), o mercado encontra-se em recuperação desde então, tendo crescido 15,8% em 2016 para um total de 247.398 viaturas vendidas. Este valor engloba: 193.516 veículos ligeiros de passageiros, 13.814 veículos todo-o-terreno, 34.890 comerciais ligeiros, 4.824 pesados de mercadorias e 354 autocarros. Verifica-se assim que o mercado de veículos ligeiros de passageiros representa a grande maioria das viaturas vendidas, atingindo uma percentagem superior a 78% em 2016.

No período de Janeiro a Maio de 2017, a ANECRA (2017) refere um total de vendas de 119.291 veículos, que incluem 102.351 veículos ligeiros de passageiros.

Situando Portugal no contexto europeu ao nível de vendas de automóveis ligeiros de passageiros, a ANECRA refere que Portugal ocupa a 13ª posição no mesmo período entre Janeiro e Maio de 2017, conforme mostrado na Figura 3.

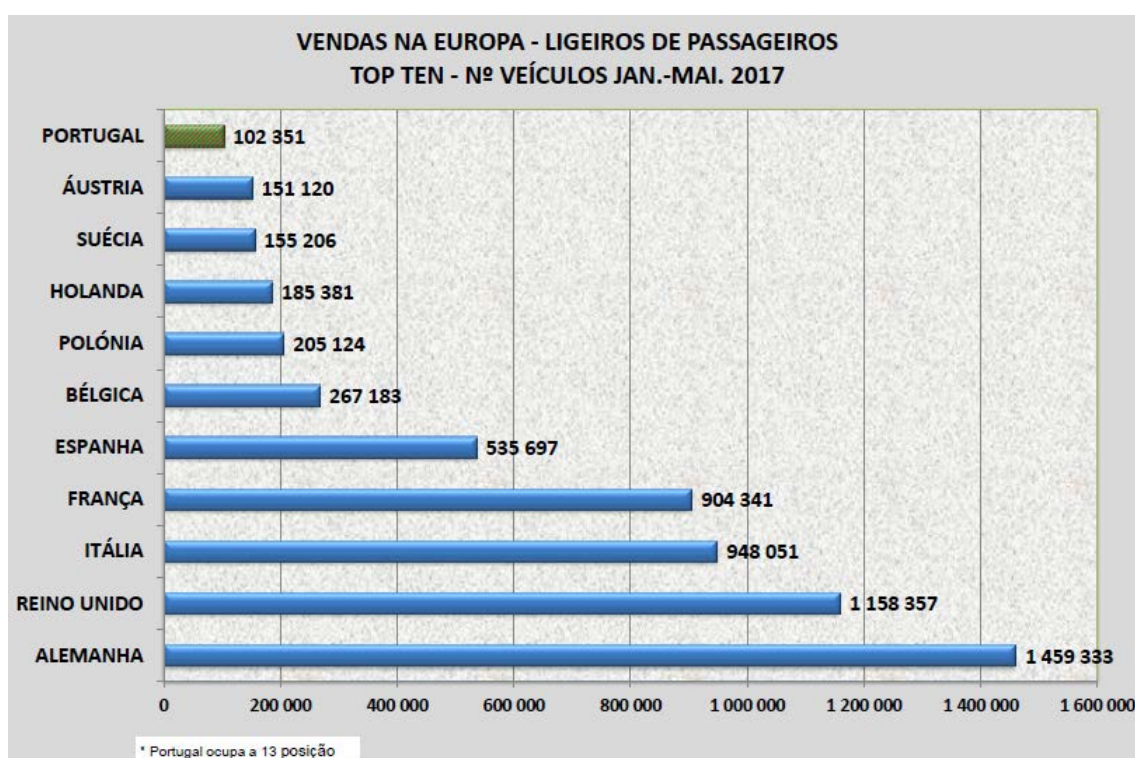


Figura 3 - Vendas de Veículos Ligeiros de Passageiros na Europa, Janeiro a Maio de 2017 (ANECRA, 2017)

Efetuada uma análise de vendas por marca, e ainda com base nos dados da ANECRA, no período compreendido entre Janeiro a Maio de 2017 a Renault ocupava a liderança

das vendas (mercado total) com uma quota de mercado de 14,7%, reforçando a sua posição face ao mesmo período em 2016 (12,8%); segue-se a Peugeot com uma quota de mercado de 10,4% (vs 10,2% em igual período de 2016); e em terceiro lugar surge a Volkswagen, com uma quota de 7,4%, o que representa uma redução face aos 8,3% verificados no período de Janeiro a Maio de 2016.

A ANECRA revela ainda a tendência do mercado de ligeiro de passageiros, cujo índice de Maio apresenta a configuração mostrada na Figura 4.

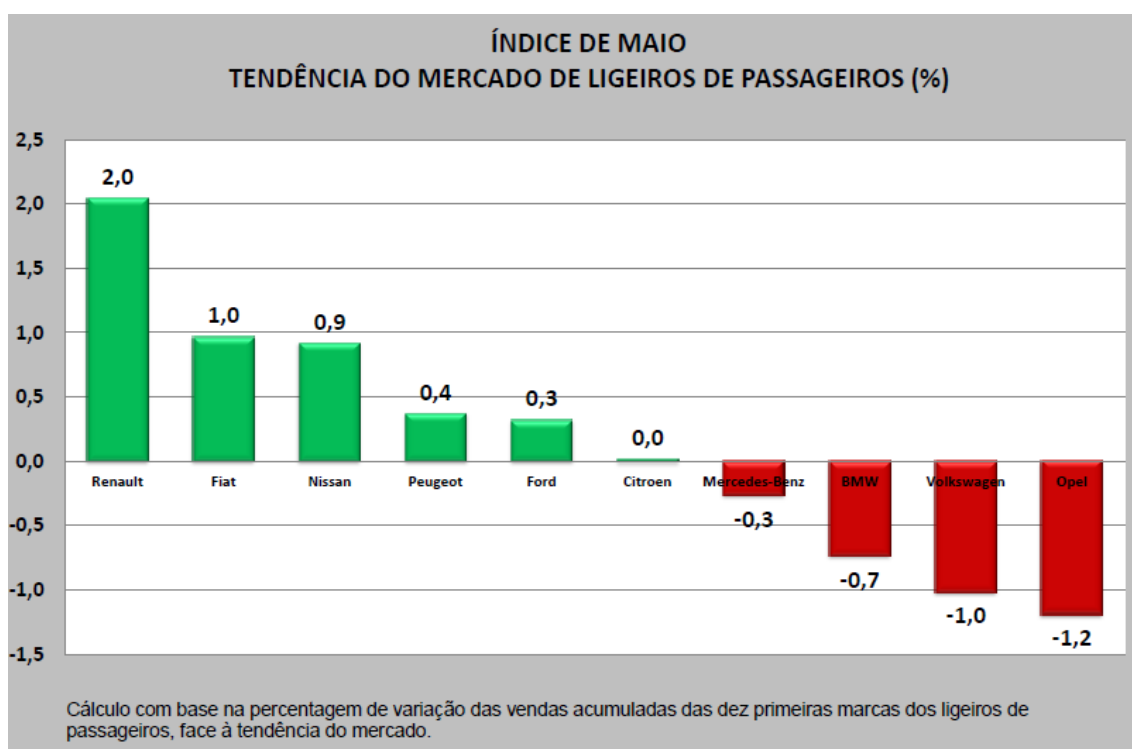


Figura 4 - Tendência do Mercado de Ligeiros de Passageiros (%), Índice de Maio (ANECRA, 2017)

Pela visualização do gráfico, verifica-se uma tendência positiva para a Renault, a marca líder no mercado português, por oposição a uma tendência negativa para a Volkswagen.

O Grupo Volkswagen assume no entanto uma posição de liderança de vendas de veículos ligeiros de passageiros na Europa, com um total de 1.619.636 veículos

matriculados entre Janeiro e Maio de 2017, seguindo-se o PSA Group com 691.724 veículos, e o Grupo Renault com 690.330 veículos (ANECRA, 2017).

### 2.1.2 Mercado da reparação automóvel em Portugal

A manutenção automóvel é uma das vertentes mais importantes da reparação automóvel. De acordo com FONSECA (2013), existem diversos tipos de manutenção:

- Manutenção corretiva, por avaria por rotura, que é realizada após uma avaria;
- Manutenção preventiva sistemática, que é realizada em intervalos regulares e de uma forma sistemática;
- Manutenção preditiva ou condicionada, a qual é realizada em função do estado do material ou equipamento;
- TPM (*Total Productive Maintenance*), que consiste num programa de manutenção que envolve todos os colaboradores e utiliza técnicas de prevenção e intervenção, com o objetivo de produzir sem falhas e aumentar a eficiência e a produtividade de instalações e equipamentos.

Podemos considerar que a reparação e manutenção mecânica abrange as quatro categorias anteriormente referenciadas. As atividades mais comuns em termos de reparação mecânica estão mais direcionadas para áreas como motores e emissões, sistemas de injeção, travagem, direção e suspensão, eletricidade e eletrónica, ou ar condicionado; existem ainda as chamadas atividades de revisão e *check-up*, bem como a verificação e reposição de óleos e fluídos.

Uma outra componente da reparação automóvel consiste na área de colisão, à qual está normalmente associado um sinistro automóvel. Nesse sentido, as atividades de reparação mais comuns na vertente de colisão consistem em reparações de chapa, pintura e substituição de vidros.

A ANECRA realiza anualmente um inquérito de conjuntura sobre a reparação automóvel. A síntese dos resultados do inquérito de conjuntura de 2016 (relativo a dados de 2015)<sup>2</sup> é apresentada de seguida.

#### 2.1.2.1 Mercado oficial de reparação automóvel em Portugal

Das empresas que responderam ao inquérito da ANECRA, 86% são reparadores independentes, dos quais 14% têm ligação a uma rede. 14% são reparadores autorizados de pelo menos uma marca. Este último n.º tem diminuído, já que em 2014 os reparadores autorizados de marca eram 17% e em 2013 representavam 19%. Ainda assim, comparativamente com inquéritos de anos anteriores, o n.º de empresas com ligação à rede estabilizou após 2012, depois de um aumento significativo e sustentado após 2004.

No que respeita ao n.º de trabalhadores, as empresas foram divididas em três grupos: 1 a 5 trabalhadores, 6 a 10 trabalhadores, e mais de 10 trabalhadores. No segmento dos reparadores independentes, predominam as empresas mais pequenas: 58% das empresas tem até 5 trabalhadores, 23% entre 6 a 10 trabalhadores, e 19% mais de 10 trabalhadores. No caso dos reparadores de marca, a maioria são as empresas de maior dimensão: 56% têm mais de 10 trabalhadores, 28% entre 5 e 10 trabalhadores, e 16% até 5 trabalhadores. Os resultados sugerem um aumento do n.º médio de trabalhadores nos reparadores independentes para 7 (6 entre 2012 e 2014) e redução para 12 trabalhadores nos reparadores de marca (14 em 2014).

Relativamente ao preço-hora, a amostra foi dividida em quatro grupos: até € 20, entre € 20 e € 25, entre € 25 e € 30, e mais de € 30. Cerca de 27% das empresas independentes afirmou praticar em 2015 um preço-hora inferior a € 20, valor que se manteve face ao ano anterior; os reparadores independentes evidenciam uma distribuição mais ou menos equitativa pelos quatro grupos. Já os reparadores de marca encontram-se maioritariamente no último intervalo, que concentra cerca de 68% das empresas. Nos reparadores de marca, o preço-hora médio em 2015 era de € 32,08, e nos reparadores independentes era de € 25,65.

---

<sup>2</sup> Informação obtida do site <http://posvenda.pt/anecra-divulga-resultados-do-inquerito-reparacao-automovel/>

No que respeita à faturação média, em 2015 cerca de metade dos reparadores de marca evidenciam uma faturação média superior a € 50.000. Em 2013 e 2014, cerca de metade dos reparadores independentes apresentavam uma faturação média até € 10.000<sup>3</sup>.

Ao nível da atividade, os reparadores independentes apresentam maioritariamente um n.º médio de obras abertas por semana de até 25 obras, enquanto que os reparadores de marca situam-se maioritariamente entre as 25 e as 75 obras abertas semanais. Em termos médios, o reparador independente abriu, em 2015, 1.264 obras, enquanto o reparador de marca abriu 2.142 obras.

Ainda no que se refere a atividade, mas no que concerne à taxa média de ocupação da oficina em 2015, os reparadores independentes situam-se tipicamente num intervalo entre os 25% e 75% de taxa média de ocupação, sendo que 38% dos reparadores independentes têm taxas de ocupação inferiores a 50%. Já os reparadores de marca situam-se maioritariamente entre os 50% e os 100% de taxa média de ocupação.

De uma forma geral, as empresas que compõem o segmento dos reparadores de marca estão sujeitas a uma série de procedimentos e regras impostas pelo importador da marca, o qual efetua periodicamente auditorias em diversas áreas da empresa. Eventuais irregularidades necessitam de ser imediatamente corrigidas e muitas vezes originam multas para os concessionários.

Paralelamente, cada concessionário tem igualmente procedimentos impostos pela marca, que têm obrigatoriamente que ser seguidos, de forma a haver uma harmonização com os procedimentos do construtor. Este ponto assume uma relevância muito importante na vertente de reparação e garantias, pois apenas com os procedimentos corretamente seguidos se podem desencadear os processos de reclamação e obtenção da respetiva resolução da reparação.

Por último, os concessionários implementam sistemas de gestão de qualidade sob as normas ISO 9001, que representam *standards* de harmonização de procedimentos a nível setorial e internacional, com o objetivo último de alcançar a qualidade em produtos e serviços.

---

<sup>3</sup> Valores sem IVA

No que concerne aos reparadores independentes, os procedimentos não são tão rígidos no que concerne às imposições das marcas e dos importadores, pelo que essas empresas limitam-se à adoção de sistemas de gestão de qualidade, ou meramente ao cumprimento de normas ambientais e normas de higiene e segurança no trabalho. No caso dos reparadores independentes com ligação a pelo menos uma rede, existe uma necessidade de algum nível de harmonização de procedimentos ou padrões com as marcas.

Todos estes pontos contribuem para que o mercado oficial de reparação automóvel apresente um elevado índice de controlo, dado que é avaliado por várias entidades para além do cliente, exibindo assim padrões mínimos de qualidade, diferenciando-se muito do mercado não oficial.

#### 2.1.2.2 Mercado não oficial de reparação automóvel em Portugal

O mercado não oficial de reparação automóvel caracteriza-se pela existência de oficinas clandestinas, sem constituição sob a forma empresarial, que não pagam impostos, muitas vezes com intervenientes pouco qualificados, sem procedimentos impostos por qualquer entidade externa ou mesmo definidos internamente, sem preocupações em termos de segurança e higiene no trabalho, com utilização frequente de peças e materiais não originais, e com pouca orientação para o cliente. Trata-se assim de uma forma de atuação muito diferente do mercado oficial de reparação, dado que não existe controlo nem se asseguram padrões mínimos de qualidade, e em que a única entidade capaz de efetuar uma avaliação do serviço é somente o cliente.

De acordo com os resultados do inquérito de conjuntura de 2016 da ANECRA, a reparação clandestina é apontada pelas empresas inquiridas como a principal dificuldade e constrangimento à sua atividade, situação que já vem desde 2012.

Neste domínio, levantam-se questões como concorrência desleal e evasão fiscal, entre outras.

Em Abril de 2017, o presidente da ARAN – Associação Nacional do Ramo Automóvel<sup>4</sup> considerava que a reparação clandestina representa uma ameaça para o setor e uma perda de milhões de euros em impostos para o Estado. De acordo com o presidente da ARAN, que passamos a citar, “A existência de oficinas clandestinas, que trabalham à porta fechada, e não pagam impostos, continua a ser um problema e uma ameaça. Pelas minhas contas, são mais de mil milhões de euros que não são faturados anualmente, e que escapam ao fisco, o que corresponde, só em IVA, a 230 milhões de euros. É preciso apertar a fiscalização”. No seguimento, foi referida a necessidade dos agentes do setor se adaptarem ao ritmo da inovação tecnológica, mais concretamente a afirmação do carro elétrico, novas formas de mobilidade e os automóveis autónomos, e ainda a aposta no digital. Foi ainda referido que é expectável a entrada no mercado de empresas com novos modelos de negócios muito assentes no digital, o que trará mais pressão para os concessionários.

A ANECRA tem desempenhado um papel ativo na luta contra as oficinas clandestinas. Neste âmbito destaca-se a apresentação ao Governo e à Assembleia da República de um conjunto de medidas legislativas, mais concretamente a “obrigatoriedade de registo do número fiscal de identificação do consumidor, na emissão da fatura/recibo referente à aquisição de peças, acessórios ou consumíveis respeitantes ao automóvel” e a “exigência de apresentação, na Inspeção Periódica, da fatura da revisão dos respetivo veículo, comprovativa do cumprimento do plano de manutenção definido pelo fabricante”. O presidente da direção da ANECRA (Maio 2016) considera ser fundamental promover a qualificação das empresas de reparação e manutenção automóvel no sentido de estabelecer a confiança dos clientes e assegurar a sua fidelização, promover o espírito de equipa e permitir a adoção e implementação de metodologias adequadas à otimização dos recursos e ao bom funcionamento das empresas<sup>5</sup>. Paralelamente, considera essencial a certificação das oficinas e seus colaboradores, bem como o incentivo à partilha da opinião dos clientes – a certificação permitirá a prestação de um serviço de qualidade, que deverá ter em conta a mudança

---

<sup>4</sup> <https://www.noticiasaoiminuto.com/pais/780579/oficinas-clandestinas-sao-ameaca-e-fogem-com-milhoes-em-impostos>

<sup>5</sup> <http://automonitor.pt/2016/05/12/comercio-e-industria/anecra-atenta-aos-novos-desafios-do-setor-da-reparacao-automovel/>

verificada no perfil dos clientes, cujas escolhas são efetuadas com um maior nível de exigência e melhor informação.

## 2.2 A satisfação do cliente

Num contexto de forte competitividade global, nomeadamente na indústria automóvel, as atividades após-venda, entendidas como as atividades que decorrem depois da compra do produto e com o objetivo de apoiar o consumidor na utilização do mesmo, ganham cada vez mais relevância, constituindo-se uma importante fonte não apenas de receitas e lucros, mas igualmente de vantagens competitivas e fatores de diferenciação. Conforme referido por GAIARDELLI et al. (2007), o lucro gerado pelas atividades após-venda é muitas vezes superior ao obtido nas vendas dos produtos. Adicionalmente, o serviço após-venda permite entender as necessidades dos clientes e é um elemento estratégico para a sua retenção, no sentido em que se constitui como um elo de ligação entre o cliente e a marca, influenciando a satisfação do cliente e a sua lealdade. Para as empresas, tal permite desenvolver uma melhoria contínua na qualidade e *design* do produto.

### 2.2.1 Estudo da Satisfação do Cliente

Tendo por base SOUSA (2011), o estudo da avaliação da satisfação do cliente tem origem na cultura norte-americana do final dos anos sessenta, com o aprofundamento das investigações sobre o comportamento do consumidor. O mesmo estudo refere que as obras dos autores DAY (1977) e HUNT (1979) que foram desenvolvidas tendo em vista o diagnóstico do funcionamento dos mercados, marcaram o nascimento do estudo da satisfação. Assim, a origem do estudo da satisfação respondeu inicialmente a uma abordagem macro, debruçando-se mais sobre os processos e variáveis que conduzem à satisfação, num contexto de pesquisa macroeconómica, evoluindo de forma progressiva para um *focus* em fenómenos mais específicos relativos à satisfação individualizada dos clientes, com base nas suas experiências de consumo. Mas foi a partir dos anos 80 que se verificou um incremento significativo do estudo da satisfação dos clientes, não apenas do ponto de vista quantitativo, mas igualmente no tipo de

análise efetuada, que se tornou mais focada – inicia-se um enfoque na preocupação com os comportamentos após-venda, análise das consequências da insatisfação e surgimento das primeiras métricas de comparação. Nos anos 90 surgem novas abordagens que procuram uma explicação mais completa do conceito de satisfação, notando-se um forte interesse no estudo das consequências reveladas pelo comportamento do consumidor, existindo uma maior preocupação sobre os comportamentos posteriores às experiências de consumo, e refletindo igualmente as implicações da satisfação sobre a lealdade do consumidor.

As investigações teóricas estão fortemente voltadas para a compreensão dos processos de formação da satisfação, enquanto que os estudos mais práticos revelam um forte interesse das empresas na medição da satisfação.

### 2.2.2 Conceito de Satisfação do Cliente

Os estudos de OLIVER (1980) sugerem que a satisfação assume um caráter relativo, sendo uma função de um padrão inicial e de alguma discrepância percebida relativamente a um ponto de referência inicial. As expectativas criam uma referência sobre a qual são efetuados julgamentos comparativos. Os resultados da experiência de consumo podem assim ser sintetizados da seguinte forma:

- Não-confirmação negativa, quando os resultados da experiência surgem abaixo do ponto de referência, ou seja, estão abaixo das expectativas, conduzindo a insatisfação;
- Não-confirmação positiva, onde os resultados ou desempenho são melhores que as expectativas tidas, o que conduz à satisfação;
- Confirmação, quando o resultado ou desempenho vai de encontro às expectativas tidas.

De acordo com OLIVER (1980), o nível de expectativas detido acerca da *performance* de um produto ou serviço é geralmente adaptável, ou seja, as expectativas são modificadas e adaptadas à medida que um cliente experiencia um produto ou serviço.

As expectativas são influenciadas por fatores como sejam i) o próprio produto, incluindo experiências anteriores, conotações da marca e elementos simbólicos, ii) o contexto, incluindo os conteúdos das comunicações da força de vendas e referências sociais, e iii) características pessoais, incluindo persuasão e distorção perceptual. Assim, os desvios pós-decisão dependem do grau em que o produto ou serviço excede, vai de encontro ou fica aquém das expectativas (não-confirmação positiva, neutra ou negativa). A satisfação é assim encarada como uma combinação do nível de expectativas e da não-confirmação resultante.

OLIVER (1980) refere ser genericamente aceite a ideia de que a satisfação interage com aspetos de natureza emocional. O autor testou as relações existentes entre expectativas, não-confirmação, satisfação, atitude e intenção de compra. A satisfação está relacionada com a não-confirmação e com as expectativas, a atitude pós-experiência é função da satisfação e da não-confirmação (atitude pré-experiência), e a intenção pós-experiência está relacionada com as atitudes revistas após a experiência. A satisfação medeia a mudança que ocorre entre a atitude pré-experiência e a atitude pós-experiência, e está na origem da atitude e da intenção pós-experiência.

WESTBROOK e OLIVER (1991) fazem referência ao conceito de “emoção do consumo”, que consiste no conjunto de respostas emocionais que resultam da utilização de um produto ou experiência de consumo. De acordo com a pesquisa efetuada por esses autores, o conceito de satisfação incorpora necessariamente uma avaliação dos aspetos emocionais das emoções de consumo antecedentes, provocadas pela utilização do produto ou serviço, as quais deixam marcas na memória. Ou seja, a emoção do consumo é transposta para o julgamento da satisfação. A investigação levada a cabo pelos autores sugere no entanto que a satisfação tem uma natureza mais complexa do que uma simples inventariação de emoções positivas e negativas durante uma experiência de consumo.

Outros autores corroboram a ideia que a satisfação do consumidor após a compra depende do desempenho da oferta em relação às expectativas tidas sobre a mesma. KOTLER e KELLER (2007) definem genericamente satisfação como a sensação de prazer ou decepção que resulta da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido

de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho for inferior às expectativas, o comprador ficará insatisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará satisfeito ou altamente satisfeito.

Assim, as empresas têm evidenciado uma tendência de mudança de uma visão tradicional focada no produto, para uma visão centrada no cliente. Mas KOTLER e KELLER (2007) referem que, embora as empresas centradas no cliente procurem a criação de um alto nível de satisfação, este não constitui o seu objetivo principal, na medida em que gastar mais para aumentar a satisfação do cliente pode desviar recursos que aumentariam a satisfação de outros *stakeholders* da empresa. Nesse sentido, uma empresa deve operar com base num princípio de tentar alcançar um elevado nível de satisfação do cliente, assegurando pelo menos níveis aceitáveis de satisfação dos demais públicos interessados, tendo em conta a limitação dos seus recursos.

### 2.2.3 Importância da Satisfação do Cliente

São muitos os benefícios genericamente apontados à satisfação do cliente (KOTLER e KELLER (2007):

- É um caminho para conseguir a lealdade do cliente e posteriormente mantê-la;
- É uma medida do sucesso na gestão de projetos;
- Permite aferir a possibilidade do cliente efetuar nova compra;
- Perdem-se clientes mais por questões relacionadas com satisfação do que com preço;
- Permite ter uma vantagem sobre os concorrentes;
- Promove a retenção dos clientes;
- Adquirir novos clientes é muitas vezes mais caro do que manter os atuais;
- Clientes insatisfeitos divulgam facilmente a sua insatisfação.

KOTLER e KELLER (2007) referem que os consumidores formam as suas expectativas com base em experiências de compra anteriores, conselhos de amigos e conhecidos, e informações de profissionais de *marketing* e concorrentes. Gerir as expectativas torna-se um fator muito relevante para as empresas: se os profissionais de *marketing* elevarem demasiado as expectativas, o consumidor pode ficar desiludido, mas se a empresa estabelecer expectativas muito baixas, poderá não atrair consumidores suficientes.

A decisão de um cliente permanecer fiel a uma empresa ou descontinuar a relação com esta é o resultado de vários contactos entre ambos. Para que todos esses contactos resultem em fidelização do cliente, as empresas têm de criar “experiência de marca” no consumidor (KOTLER e KELLER, 2007).

A importância da satisfação do cliente é hoje em dia exacerbada por fatores como a *internet*, que proporciona inúmeros meios de difusão de avaliações, reclamações, elogios e opiniões sobre serviços que, por um lado, rapidamente se difundem por um público muito alargado e, por outro, são facilmente acessíveis por quem procura informação sobre um determinado produto ou serviço.

A importância do comportamento do consumidor após a compra é explorada por GIANESI e CORRÊA (1994), que defendem que tal comportamento depende do grau de satisfação – quanto mais satisfeito estiver um consumidor com um serviço, maior será a probabilidade de repetição da compra. Para tal, contribui o facto do consumidor percecionar um certo grau de risco numa compra de um serviço, dada a impossibilidade ou dificuldade em avaliá-lo antes da compra. Desta forma, a experiência de um serviço que satisfaz um consumidor faz com que o risco percebido seja menor, favorecendo a repetição da compra. A crescer surge a possibilidade de um consumidor satisfeito recomendar um dado serviço a outros consumidores, diminuindo o risco percebido dos clientes potenciais.

Pelo contrário, em caso de insatisfação, as empresas fornecedoras de serviços podem sair bastante prejudicadas, dependendo da forma como o consumidor lida com essa insatisfação. O consumidor pode exercer alguma ação pública, como uma solicitação de reparação, uma interposição de uma ação legal ou uma reclamação junto de

instituições privadas ou governamentais. O consumidor pode também desencadear ações privadas, como parar de comprar ou boicotar o fornecedor, ou desaconselhar ou contraindicar o serviço desse fornecedor. O consumidor pode ainda não efetuar nenhuma ação, mas ficará com uma má imagem formada, aumentando a probabilidade de efetuar alguma ação da próxima vez que não ficar totalmente satisfeito (GIANESI e CORRÊA, 1994).

De acordo com os mesmos autores, as ações públicas podem afetar a imagem de uma empresa no mercado, mas também proporcionam ao fornecedor a identificação das falhas e a oportunidade de efetuar uma ação de reparação ao consumidor. Ou seja, um fornecedor de serviços só poderá agir se identificar a insatisfação do consumidor, ou seja, se este efetuar alguma ação pública. Por outro lado, os autores consideram as ações privadas altamente indesejáveis devido à publicidade “boca a boca”, ou seja, aos relatos negativos a clientes potenciais, que são um elemento fundamental do *marketing* de serviços.

#### 2.2.4 Medição da Satisfação do Cliente

Cada vez mais as empresas medem a satisfação do cliente pelos aspetos que a influenciam, de uma forma sistemática. A medição deve ser feita com regularidade. Um cliente altamente satisfeito compra mais à medida que uma empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa os existentes, dando menos atenção a empresas concorrentes e sendo menos sensível ao preço.

De acordo com KOTLER e KELLER (2007), são vários os métodos que as empresas podem utilizar para medir a satisfação do cliente. Um dos métodos consiste na realização de inquéritos periódicos, por telefone ou *internet*, sendo possível efetuar perguntas adicionais aos entrevistados para medir a intenção de recompra e/ou a probabilidade de recomendação da empresa ou marca a amigos ou conhecidos, sendo esta última pergunta, a da possível recomendação, considerada uma das mais importantes. As empresas podem igualmente monitorizar o índice de perda de clientes, contactando aqueles que descontinuaram a relação com a empresa e/ou que mudaram de fornecedor, de forma a tentar perceber o motivo de tal mudança.

Algumas empresas utilizam o chamado “cliente mistério”, recorrendo a pessoas que passam por compradores potenciais, as quais têm a incumbência de reter os pontos fortes e fracos verificados durante a experiência de compra, e reportá-los internamente junto das entidades competentes dentro da empresa. É igualmente importante que as empresas tentem monitorizar os resultados dos seus concorrentes nas mesmas áreas, na medida em que um bom resultado para a empresa não significa que um concorrente não alcance um resultado melhor, constituindo assim uma ameaça potencial para a empresa.

#### 2.2.4.1 Considerações gerais sobre a medição da satisfação do cliente

GIANESI e CORRÊA (1994) definem alguns critérios relevantes para a perceção da qualidade do serviço prestado: consistência, competência, rapidez de atendimento, atendimento / ambiente, flexibilidade, credibilidade / segurança, acesso, tangíveis e custo. Um sistema de operações deve ser capaz de medir o respetivo desempenho, mas nem todos são fáceis de medir, nem todos são quantificáveis. Existem, no entanto, formas de medir o desempenho qualitativo, sendo frequente o recurso a escalas de medição. Uma das escalas mais comuns é a escala de Likert, que é composta por vários pontos dentro de um percurso contínuo, cujos extremos representam a perceção por parte do cliente, como por exemplo de “Excelente” a “Péssimo” ou de “Concordo totalmente” a “Discordo totalmente”.

GIANESI e CORRÊA (1994) sintetizam alguns exemplos de medidas de desempenho nos serviços, consoante cada critério, conforme mostra a figura 5.

GAIARDELLI et al. (2007), efetuaram um estudo sobre medição da *performance* numa rede de serviços após-venda com aplicação concreta ao setor automóvel, tendo proposto uma ferramenta integrada de medição da *performance* da rede de serviços após-venda. Estes autores consideram que existem muitos intervenientes envolvidos ao longo da cadeia de valor do serviço após-venda, sendo necessário desenvolver um conjunto de medidas de forma integrada e com múltiplos atributos, a serem aplicadas de forma consistente a cada nível da cadeia de valor. Os sistemas de medição da *performance* dos diferentes intervenientes deverão estar alinhados, de forma a obter-

se uma consistência estratégica, dado que a *performance* dos diferentes intervenientes contribuem para a determinação da *performance* global do serviço após-venda por parte do consumidor final.

Critério	Objetiva ou Percetiva	Possibilidade de Quantificar	Abordagem	Exemplos de medidas
Consistência	Objetiva	Baixa	Mista conforme a situação	Variabilidade de tempos de espera e atendimento, de sabor, de aparência, de atendimento
Competência	Objetiva	Baixa	Mista conforme a situação	Qualificação e experiência do <i>staff</i> , memória técnica
Velocidade de atendimento	Objetiva	Alta	Medição direta e Likert	Minutos, horas, dias, etc., de espera e processamento, perceção de espera
Atendimento / atmosfera	Percetiva	Baixa	Likert ou similar	Cortesia, prestatividade, aconchegância, elegância, sofisticação
Flexibilidade	Objetiva	Baixa	Mista conforme a situação	Versatilidade, personalização, adaptabilidade
Credibilidade / segurança	Percetiva	Baixa	Likert ou similar	Risco percebido
Acesso	Objetiva	Alta	Medição direta	Distância clientes-sistema, horas de operação, taxa de sucesso nas tentativas de contato remoto
Tangíveis	Objetiva	Média	Mista conforme a situação	Dimensões, composições, sabor, aparência, funcionalidade
Preço / Custo	Objetiva	Alta	Medição direta	Custo por serviço, utilização e produtividade de recursos, preço

Figura 5 - Exemplos de Medidas de Desempenho nos Serviços (GIANESI E CORRÊA, 1994)

De acordo com o mesmo estudo, o sistema de medição da *performance* (PMS) ao nível de uma empresa contempla quatro níveis: i) o nível do negócio, onde é avaliada a *performance* financeira; ii) o nível dos processos, em que a *performance* é medida em relação à satisfação do cliente, flexibilidade e produtividade; iii) o nível das unidades organizacionais e as suas atividades específicas; e iv) o nível de inovação e desenvolvimento. Considerando a globalidade da cadeia de valor, a medição da *performance* deverá ser integrada ao nível dos processos, uma vez que o serviço após-venda é um processo, composto por diferentes atividades executadas por diferentes intervenientes. A eficiência e eficácia de cada atividade em cada interveniente tem impacto na *performance* global da cadeia de valor em termos da satisfação do cliente, flexibilidade e produtividade. A figura 6 ilustra a respetiva representação esquemática:

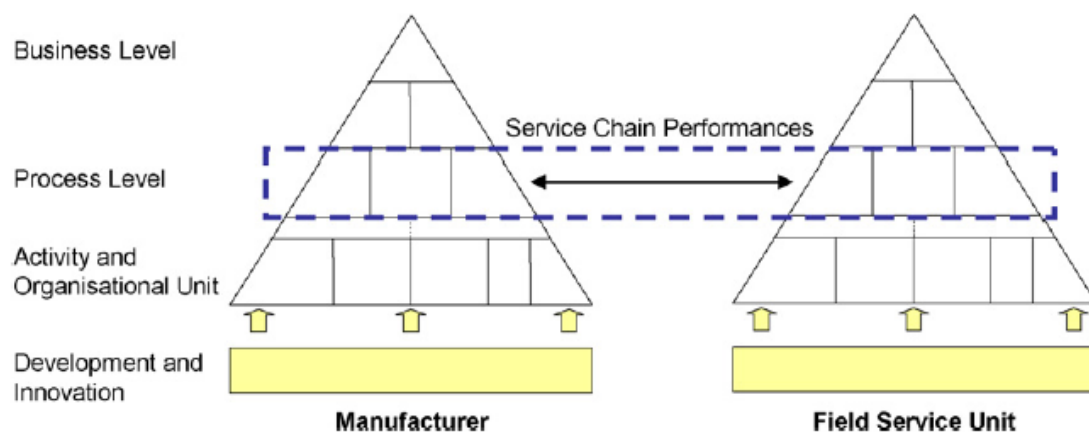


Figura 6 - Sistema de Medição da *Performance* ao Nível da Cadeia de Valor do Serviço Após-venda (GAIARDELLI et al., 2007)

Ao nível dos processos, as medidas de eficácia estão orientadas para o consumidor final da cadeia de valor (satisfação e flexibilidade), sendo igualmente obtidas medidas de eficiência interna (produtividade). Na cadeia de valor do setor automóvel, é frequente a existência de um alinhamento entre a medição da *performance* dos fabricantes com a dos canais de distribuição, que acabam por incluir os serviços após-venda.

O tema da medição da satisfação dos clientes está igualmente contemplado nos requisitos das normas de certificação de qualidade, comumente conhecidas pela sigla ISO, as quais requerem às empresas a criação de um procedimento para medição da satisfação do cliente. De acordo com HOYLE (2000), o processo de determinação da satisfação do cliente deve ser íntegro, isento, sem preconceitos e sem influências políticas. O autor refere algumas vias para determinar a satisfação do cliente:

- Recolher as opiniões dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa, através de questionários ou entrevistas / listas de verificação;
- Recolher opiniões das pessoas dentro da organização, como por exemplo das áreas de marketing, *design*, compras, qualidade, produção, etc.;
- Estabelecer características-alvo dos produtos ou serviços, como entregas, preços ou relações;
- Recolher e analisar o *feedback* dos clientes, nomeadamente reclamações em áreas críticas para melhoria;
- Promover reuniões de foco de clientes para recolher opiniões e recomendações, e assim desencadear ações, utilizando dados recolhidos de questionários e *feedback* periódico dos clientes;
- Reportar situações com clientes específicos no sentido de garantir a sua compreensão;
- Sintetizar dados para identificar condições e tendências que possam indicar oportunidades de melhoria;
- Calcular índices de satisfação dos clientes como forma de medir a mudança;
- Utilizar a informação para desenvolver os planos de negócio, qualidade e desenvolvimento de produto para os produtos e serviços atuais e futuros.

HOYLE (2000) defende ainda que a frequência da medição deve ser ajustada mediante alterações organizacionais significativas, alterações de tendências e da opinião pública,

lançamento de novas tecnologias ou nova legislação, ou considerações a nível económico que afetem o setor automóvel.

#### 2.2.4.2 Qualidade nos serviços: modelos

A satisfação do cliente depende da qualidade dos produtos e serviços. KOTLER e KELLER (2007) utilizam a definição de qualidade da *American Society for Quality Control*: qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam a sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas. Trata-se de uma definição claramente voltada para o cliente. Uma empresa fornece qualidade sempre que o seu produto ou serviço responde ou excede as expectativas dos clientes. Qualidade é o segredo para criar valor e satisfazer o cliente.

PARASURAMAN et al. (1985) fazem referência a estudos de diversos autores sobre a importância da qualidade para as empresas de serviços, demonstrando a sua relação positiva com o aumento da quota de mercado, retorno do investimento, redução dos custos de produção e aumento da produtividade.

PARASURAMAN et al. (1988) chamam a atenção para o facto de, ao contrário da qualidade dos produtos que pode ser medida objetivamente através de indicadores como a durabilidade ou n.º de defeitos, a qualidade dos serviços é um conceito mais abstrato devido a três características únicas dos serviços: intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade entre produção e consumo. Nesse sentido, para medir a qualidade torna-se necessário medir a perceção de qualidade por parte do consumidor.

HOYLE (2000) refere que qualquer medida de qualidade é subjetiva – o que pode ter qualidade para um indivíduo pode não ter para outro. O autor considera que qualquer característica de um produto ou serviço que seja necessária para satisfazer o cliente em termos de qualidade, é uma característica da qualidade. Essas características de qualidade, no caso dos serviços, podem ser (entre outras): disponibilidade, precisão, cortesia, conforto, competência, eficiência, flexibilidade ou segurança. O autor defende que a implementação de uma política de qualidade é da responsabilidade da

gestão executiva de uma empresa, sendo que a gestão da qualidade deve ser orientada por oito princípios: organização focada no cliente, liderança, envolvimento dos colaboradores, abordagem de processos, abordagem de sistemas de gestão, abordagem de factos para tomada de decisão, melhoria contínua, e relações com fornecedores mutuamente benéficas.

Existem dois grandes modelos para medição da qualidade dos serviços: o modelo SERVQUAL e o modelo SERVPERF. Ambos são modelos baseados em escalas de medição de qualidade. Uma escala de qualidade de serviço ideal é aquela que proporciona um diagnóstico suficientemente robusto que forneça *inputs* para a gestão relacionados com medidas corretivas em caso de falhas de qualidade.

### **Modelo SERVQUAL**

O modelo SERVQUAL foi desenvolvido por PARASURAMAN et al. (1985) tendo por base o modelo de satisfação de OLIVER (1980), em que a satisfação do cliente é função da diferença entre a expectativa e o desempenho de um determinado produto ou serviço.

A construção do modelo SERVQUAL envolve uma escala que se baseia no conceito de qualidade percebida, a qual se entende como o julgamento do consumidor sobre a excelência ou superioridade de uma entidade. Consiste numa forma de atitude, relacionada com, mas não equivalente a, satisfação, que resulta da comparação entre expectativas e percepção de *performance*.

A vertente de atitude está relacionada com a avaliação global de um serviço, com a relativa orientação afetiva duradoura de um consumidor para com um produto, marca ou processo. É um conceito mais geral e menos orientado para uma situação específica.

A vertente de satisfação é relativa a um estado psicológico que resulta da reação emocional originada por uma experiência não-confirmativa. Trata-se de uma situação de consumo específica.

Da mesma forma, enquanto que satisfação está relacionada com uma transação específica, a qualidade percebida de um serviço consiste num julgamento global, ou atitude, relativamente à superioridade de um serviço (PARASURAMAN et al., 1988).

De acordo com JAIN e GUPTA (2004), o fundamento da escala SERVQUAL consiste no modelo dos *GAPs* proposto por PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1985, 1988). Este modelo baseia-se no paradigma da não-confirmação, igualmente baseado na ideia de que a satisfação está relacionada com a amplitude e direção da não-confirmação resultante de uma experiência de um indivíduo face às suas expectativas iniciais. Sendo a diferença entre as expectativas e a perceção de qualidade entendida como um *gap* / intervalo, a qualidade do serviço é vista e avaliada ao longo de um intervalo contínuo que vai desde o ponto de “qualidade ideal” até ao ponto de “qualidade totalmente inaceitável”, com alguns pontos intermédios a representar qualidade satisfatória.

Os autores identificaram vinte e duas variáveis ou itens que englobam cinco diferentes dimensões da construção da qualidade do serviço. Essas dimensões são (PARASURAMAN et al., 1988):

- Tangíveis – corresponde a instalações físicas, equipamentos e aparência do pessoal;
- Fiabilidade – entendida como a capacidade de executar o serviço prometido de forma confiável e precisa;
- Capacidade de resposta – corresponde à disposição para ajudar os clientes e proporcionar um serviço com prontidão;
- Confiança – relacionada com o conhecimento e cortesia dos funcionários e a sua capacidade de inspirar confiança e segurança;
- Empatia – entendida como o cuidado e a atenção individualizada que a empresa proporciona aos seus clientes.

Tendo em conta que a qualidade do serviço consiste num *gap* entre expectativas e perceções de *performance*, a escala de medição de qualidade do serviço contém

quarenta e quatro itens (vinte e dois para expectativas e vinte e dois para percepções). As respostas dos clientes são então tratadas de forma a obter-se uma pontuação em termos de *gap*.

Sintetizando, a avaliação da qualidade de um serviço pode ser calculada utilizando a seguinte fórmula (JAIN e GUPTA, 2004):

$$SQ_i = \sum_{j=1}^k (P_{ij} - E_{ij}) \quad (1)$$

Em que:

$SQ_i$  = qualidade percebida de um serviço pelo indivíduo  $i$

$K$  = número de atributos / itens do serviço

$P$  = percepção do indivíduo  $i$  relativamente à performance de um atributo  $j$  de uma empresa de serviços

$E$  = expectativa de qualidade do serviço para um atributo  $j$  que é relevante para o indivíduo  $i$

Quanto maior (mais positivo) o *gap*, maior aparenta ser o nível da qualidade do serviço.

O modelo dos *GAPs* é sintetizado por PARASURAMAN et al. (1985) no seguinte diagrama, ilustrado pela figura 7.

Com base na figura anterior, os *GAPs* são entendidos da seguinte forma:

*GAP 1* – diferença entre a expectativa do consumidor e a percepção da gestão sobre as expectativas do consumidor. Tem impacto na avaliação da qualidade do serviço por parte do consumidor.

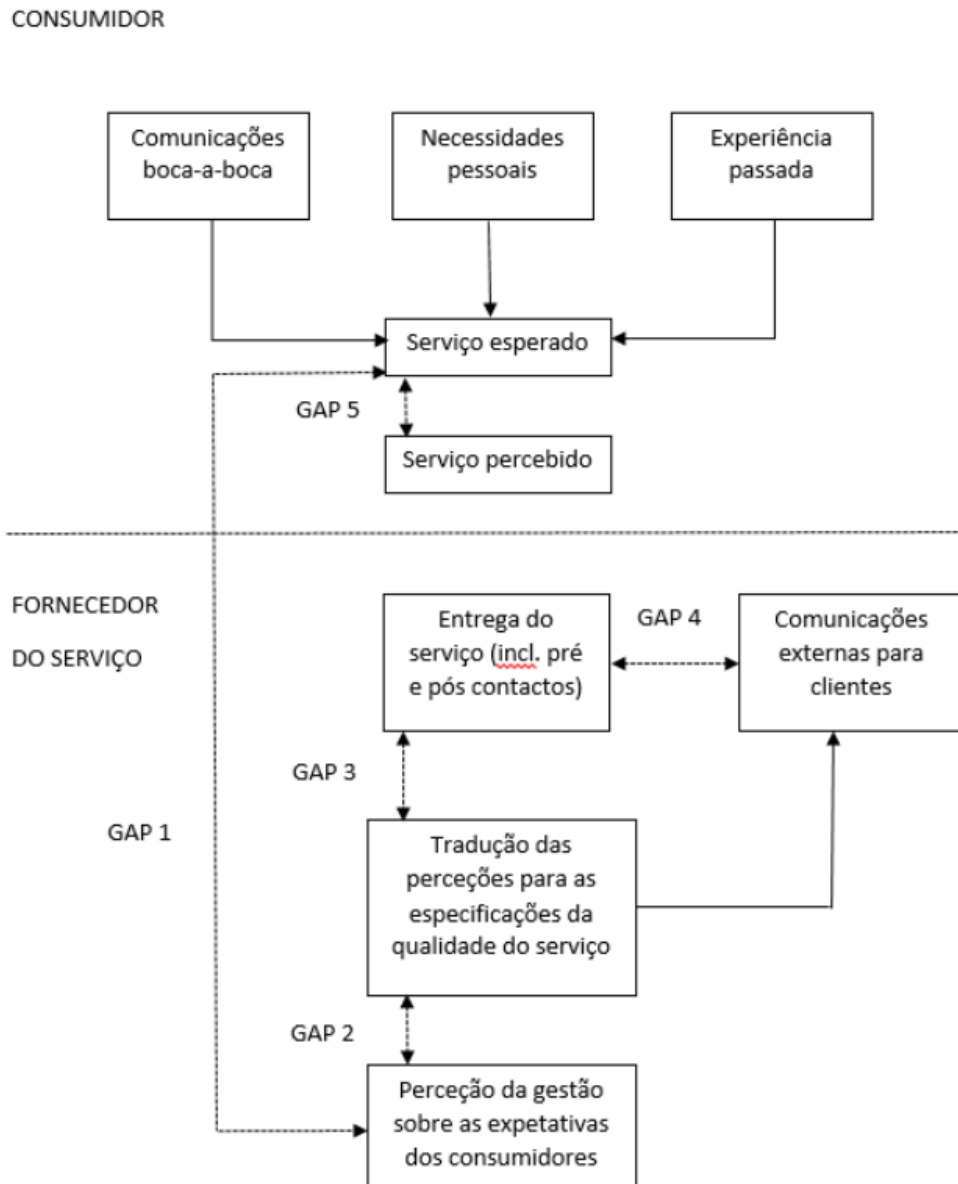


Figura 7 - Modelo GAP de Qualidade dos Serviços (PARASURAMAN et al., 1985)

**GAP 2** – diferença entre a percepção da gestão sobre as expectativas dos consumidores e a transposição dessa percepção para os serviços de qualidade da empresa (*gap* de especificação do serviço). Tem impacto na qualidade do serviço na perspetiva do consumidor.

**GAP 3** – diferença entre a especificação do serviço e o serviço efetivamente entregue. Tem impacto na qualidade do serviço do ponto de vista do consumidor.

*GAP 4* – diferença entre o serviço efetivamente entregue e as comunicações externas com os consumidores (divulgação do serviço ao consumidor). Tem impacto na qualidade do serviço do ponto de vista do consumidor.

Os quatro *GAPs* anteriormente descritos resultam numa avaliação global da qualidade do serviço com base na experiência. O *GAP 5* é entendido como sendo uma função de todos os *GAPs* anteriores:

*GAP 5* – diferença entre a expectativa do serviço e a percepção do serviço efetivamente prestado. Depende da natureza dos *GAPs* associados com o *design, marketing* e entrega dos serviços.

JAIN e GUPTA (2004) consideram o modelo SERVQUAL como uma boa ferramenta de diagnóstico, devendo ser utilizado quando o objetivo consiste em identificar áreas onde existem falhas na qualidade do serviço, em que a gestão deve intervir.

Um problema relevante apontado ao modelo SERVQUAL é a elevada dimensão de dados requerida. Alguns autores questionam o seu poder preditivo e a validade da estrutura de cinco dimensões (JAIN e GUPTA, 2004).

### **Modelo SERVPERF**

O modelo SERVPERF foi desenvolvido por Cronin e Taylor (1992) como alternativa ao modelo SERVQUAL, numa altura em que este se encontrava sob forte crítica e contestação da sua base conceptual. CRONIN e TAYLOR (1992) consideravam que a operacionalização da qualidade do serviço confundia satisfação com atitude, procurando assim desenvolver um método alternativo de operacionalização da qualidade percebida dos serviços, e testar as relações existentes entre qualidade do serviço, satisfação do consumidor e intenções de compra.

Nesse seguimento, além de fundamentação teórica, os autores forneceram evidência empírica em quatro setores para sustentar apenas o uso da componente de performance percebida na escala SERVPERF, descartando a componente de

expetativas. Esta escala passa assim a ser composta por vinte e dois itens. A qualidade percebida de um serviço passa a ser dada pela seguinte equação (JAIN e GUPTA, 2004):

$$SQ_i = \sum_{j=1}^k P_{ij} \quad (2)$$

Em que:

$SQ_i$  = qualidade percebida de um serviço pelo indivíduo  $i$

$K$  = número de atributos / itens do serviço

$P$  = percepção do indivíduo  $i$  relativamente à performance de um atributo  $j$  de uma empresa de serviços

A escala SERVPERF ganha eficiência ao reduzir para metade o n.º de itens, e empiricamente passa a ser considerada superior à escala SERVQUAL na sua capacidade de explicar uma maior variação na qualidade do serviço global medida numa escala de um fator único.

A escala SERVPERF é considerada superior na avaliação da qualidade global do serviço de uma empresa, e revela-se preferível em investigações cujo objetivo é efetuar comparações de qualidade de serviço entre setores (JAIN e GUPTA, 2004).

Os autores CRONIN e TAYLOR (1992) debruçaram-se igualmente sobre as relações existentes entre qualidade do serviço, satisfação do consumidor e intenções de compra, e concluíram que:

- A qualidade de um serviço é um antecedente da satisfação do consumidor;
- A satisfação do consumidor tem um impacto significativo nas intenções de compra;
- A satisfação aparenta ter um impacto maior e mais consistente nas intenções de compra do que a qualidade do serviço.

### 2.2.5 Satisfação versus lealdade do Cliente

O cliente atual caracteriza-se por ser exigente, informado, mais difícil de agradar. Por ser abordado por cada vez mais concorrentes com ofertas iguais ou superiores, é igualmente menos tolerante com experiências menos positivas.

Desta forma, o desafio para as empresas não é apenas deixar os clientes satisfeitos, mas sim conquistar clientes fiéis. De acordo com KOTLER e KELLER (2007), não basta dominar as técnicas de vendas e marketing para atrair novos clientes – é essencial que a empresa consiga retê-los. Muitas empresas apresentam um elevado índice de rotatividade de clientes, isto é, têm a capacidade de conquistar novos clientes, mas perdem igualmente muitos deles. Para reter um cliente, é necessário criar uma relação. O objetivo último para uma empresa será transformar os seus clientes regulares e preferenciais em defensores da marca, ou seja, clientes que entusiasticamente recomendem a empresa e os seus produtos e serviços a terceiros.

Existem duas vias principais para fortalecer a relação e a retenção do cliente. A primeira consiste em estabelecer barreiras elevadas de forma a impedir uma mudança, tornando os clientes menos propensos a mudar de fornecedor se tal envolver um elevado custo de capital, um elevado custo relacionado com a pesquisa de fornecedores ou a perda de descontos associados a fidelização. A segunda e melhor via consiste em entregar um elevado grau de satisfação ao consumidor, o que torna difícil para os concorrentes ultrapassar as barreiras à mudança (KOTLER e KELLER, 2007).

É importante que as empresas mantenham um canal para as reclamações dos clientes, que facilite o processo de reclamação – pode utilizar-se formulários de sugestões, serviços de ligação direta gratuita, *sites* ou endereços eletrónicos que permitam uma comunicação bilateral rápida. Porém, ouvir não é suficiente – a empresa deve reagir às reclamações com rapidez e de uma forma construtiva. De acordo com KOTLER e KELLER (2007), entre 54% e 70% dos clientes que efetuam uma reclamação voltam a fazer negócio com a empresa se as suas reclamações forem resolvidas, sendo que a fasquia pode atingir os 95% se a resolução for efetuada de uma forma célere.

Cientes satisfeitos constituem assim o capital de relacionamento da empresa com o cliente. KOTLER e KELLER (2007) avançam com alguns factos relacionados com a satisfação do cliente:

- Conquistar novos clientes pode custar até 5 vezes mais do que satisfazer e reter os já existentes;
- As empresas perdem em média por ano 10% dos seus clientes;
- Conforme o setor, uma redução de 5% no índice de perda de clientes pode aumentar os lucros em 25% a 85%;
- A margem de lucro por cliente tende a aumentar ao longo do tempo de permanência do cliente retido.

HENRY (2000) considera a lealdade do cliente como a variável chave para a lucratividade, e como um fator implícito em todos os tipos de decisões de gestão e análises financeiras. As taxas de retenção de clientes são um elemento crítico na análise do valor relacionado com o ciclo de vida do cliente, designada por “LTV – *Lifetime Value analysis*”, que se debruça sobre a “vida” média de um cliente. O autor considera que o conceito de lealdade pode ser impreciso e requer uma análise aprofundada. Isto porque há clientes que podem permanecer pelas seguintes razões:

- Podem não dispor de uma boa alternativa;
- Podem não distinguir as diferenças entre as alternativas de que dispõem e desta forma manter os hábitos de consumo habituais;
- Podem querer evitar risco;
- Os custos de mudança podem ser maiores que o valor percebido da alternativa;
- O produto ou serviço atual pode oferecer uma solução global que represente uma oferta única, não comparável ou semelhante com a dos concorrentes;
- O fornecedor atual proporciona programas de fidelização de forma a encorajar a repetição do consumo.

Todos estes fatores podem conduzir a retenção, que não significa necessariamente lealdade. A criação de uma marca é vista como um potenciador de lealdade,

transmitindo uma vantagem distinta e atrativa de um produto ou serviço. Ter uma vantagem ao nível do produto é uma base para o sucesso de uma marca, mas frequentemente os gestores vêem as marcas e a respetiva lealdade como substitutos de alcançar o desafio da competitividade. A verdadeira lealdade tem um elemento emocional muito forte.

HENRY (2000) sugere ainda que ter uma base de clientes extremamente leal não basta. As empresas, para não se tornarem antiquadas e ultrapassadas, têm de prosseguir a procura de novos clientes, estando atenta às mudanças no mercado.

### 2.3 Inquéritos, recolha e tratamento estatístico dos resultados

A avaliação da satisfação dos clientes pode ser efetuada com recurso a diversas ferramentas. KOTLER e KELLER (2007) fazem referência a diversas formas de pesquisa, como por exemplo:

- Pesquisa por observação – observação de pessoas e cenários relevantes;
- Criação de grupos de foco (*focus group*) – consiste numa reunião de seis a dez pessoas cuidadosamente selecionadas com base em determinadas considerações demográficas, psicográficas, entre outras, com o objetivo de discutir profundamente um determinado assunto;
- Levantamentos – as empresas efetuam muitas vezes levantamentos de forma a obter informação sobre o conhecimento, as convicções, as preferências e o grau de satisfação;
- Dados comportamentais – frequentemente as empresas observam os padrões de comportamento dos consumidores mediante a análise de dados coletados pelos leitores de código de barras, registos de compras por catálogos e bancos de dados dos clientes;

- Pesquisa experimental – tem por objetivo captar as relações de causa e efeito, com vista à eliminação das explicações contraditórias das verificações observadas.

Como principais instrumentos de pesquisa KOTLER e KELLER (2007) elegem: os inquéritos; pesquisas qualitativas, que consistem em meios criativos de averiguar as percepções do consumidor que de outra forma seriam difíceis de descobrir; e instrumentos mecânicos.

O instrumento de pesquisa eleito para esta dissertação é o inquérito, que será desenvolvido nos pontos seguintes.

### 2.3.1 Como efetuar inquéritos de satisfação e recolher resultados

QUIVY e CAMPENHOUDT (1995) definem o inquérito por questionário como uma ferramenta que “consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores”. Normalmente o n.º de pessoas interrogadas é elevado, e existe um tratamento estatístico dos resultados obtidos.

Segundo os mesmos autores, a utilização de inquéritos é especialmente adequada para os seguintes objetivos: i) o conhecimento de uma população enquanto tal; ii) a análise de um fenómeno social que se julga poder apreender melhor a partir de informações relativas aos indivíduos da população; e iii) aos casos em que é necessário interrogar um grande n.º de pessoas e em que se levanta um problema de representatividade.

QUIVY e CAMPENHOUDT (1995) apontam como principais vantagens dos inquéritos a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de se poder proceder a várias análises de correlação, bem como o facto da exigência de representatividade

poder ser satisfeita através deste método. De facto, estes pontos pesaram na escolha do inquérito como o instrumento de pesquisa eleito para esta dissertação.

Como desvantagens os autores apontam o peso e o custo geralmente elevado do instrumento; uma eventual superficialidade das respostas; a individualização dos inquiridos, que são considerados independentemente das suas redes de relações sociais; e o carácter relativamente frágil da credibilidade do instrumento, dado que é necessária a verificação de determinadas condições como o rigor na escolha da amostra, formulação clara e inequívoca das questões, entre outras.

#### 2.3.1.1 Como colocar as questões?

QUIVY e CAMPENHOUDT (1995) referem que as questões devem ser colocadas de forma clara e inequívoca, assim como deve haver uma correspondência entre o universo de referência das perguntas e o universo de referência do inquirido.

KOTLER e KELLER (2007) chamam a atenção para a necessidade de uma escolha criteriosa das perguntas, assim como o seu formato, a sua linguagem e a sua sequência. A maneira como as questões são colocadas pode influenciar a respetiva resposta.

Existem perguntas de tipo fechado e perguntas de tipo aberto. As perguntas do tipo fechado têm, geralmente, uma escala de resposta associada. Estes tópicos serão desenvolvidos nos pontos seguintes.

#### 2.3.1.2 Como definir a extensão do inquérito?

Efetuar um inquérito a alguém requer o tempo e a atenção dessa pessoa, sendo que nem sempre existe uma boa receptividade por parte do inquirido por esses mesmos motivos. Não obstante, o inquirido tem interesse em participar neste tipo de iniciativas, dado que é muitas vezes com base em ferramentas como os inquéritos que

as empresas conseguem identificar pontos a melhorar no serviço prestado ao cliente, e assim agir em conformidade, ou seja, corrigir essas situações, proporcionando um melhor serviço e beneficiando o cliente.

Desta forma, na elaboração do inquérito de base a esta dissertação, houve o cuidado em colocar as questões-chave que são essenciais serem respondidas no âmbito do tema da satisfação dos clientes, tendo ao mesmo tempo o cuidado de minimizar quer o tempo requerido ao cliente para responder, quer mesmo uma eventual percepção de incómodo.

#### 2.3.1.3 Como definir o tipo de resposta?

Num inquérito podem existir perguntas do tipo aberto e perguntas do tipo fechado. As perguntas fechadas especificam antecipadamente todas as respostas, gerando assim respostas rápidas, fáceis de interpretar e de tratar estatisticamente.

As perguntas do tipo aberto permitem ao inquirido responder pelas suas próprias palavras. Tal permite uma resposta mais reveladora, dado que as opções de resposta não estão limitadas, e são particularmente úteis em pesquisas exploratórias onde se pretende entender o pensamento do inquirido (KOTLER e KELLER, 2007). Não obstante, este tipo de pergunta não permite um tratamento estatístico das respetivas respostas de uma forma tão fácil como nas perguntas fechadas.

Assim, tendo em conta os objetivos do inquérito, a dimensão da amostra e para que o trabalho de tratamento estatístico dos resultados possa ser facilitado, privilegiar-se-ão as perguntas com resposta do tipo fechado.

#### 2.3.1.4 Qual a escala de medida a utilizar?

Num questionário com perguntas fechadas, os tipos de respostas podem ser classificados da seguinte forma (KOTLER e KELLER, 2007):

- Dicotómica – resposta do tipo “sim” / “não”;

- Escolha Múltipla – especifica um determinado n.º de respostas possíveis;
- Escala Likert – consiste numa afirmação em que o inquirido indica o seu grau de concordância / discordância; as respostas vão desde “discorda totalmente” a “concorda totalmente”;
- Diferencial semântico – consiste numa escala que liga duas palavras bipolares (ex. moderna / antiquada) e o inquirido seleciona o ponto representativo da sua opinião;
- Escala de importância – mede a importância dada a um atributo; as respostas vão desde “extremamente importante” a “totalmente sem importância”;
- Escala de classificação – classifica um atributo desde “excelente” a “mau”;
- Escala de intenção de compra – descreve a intenção de compra do inquirido; as respostas vão desde “certamente compraria” a “certamente não usaria”.

Já nas perguntas abertas, os formatos mais comuns são:

- Completamente não estruturado – o inquirido pode responder da maneira que quiser;
- Associação de palavras – por exemplo, associar a primeira palavra que vem à mente a uma determinada marca;
- Complemento de frase – é apresentada uma frase incompleta e o inquirido tem de completá-la.

#### 2.3.1.5 Qual o tamanho da amostra a utilizar?

Quanto maior for uma amostra, maior o grau de confiabilidade dos resultados obtidos, ou seja, uma amostra grande oferece resultados mais confiáveis do que uma amostra pequena. Não obstante, existe um *trade-off* entre a dimensão da amostra, o custo e o tempo de efetuar o inquérito, ou seja, uma amostra maior traduz-se num maior custo de implementação do inquérito e na necessidade de um espaço de tempo maior para obter os resultados.

Assim, na maioria das vezes não há necessidade de entrevistar toda a população-alvo ou uma parte substancial desta. KOTLER e KELLER (2007) referem que em geral,

amostras de menos de 1% da população podem fornecer um bom grau de confiabilidade, desde que o procedimento de amostragem seja confiável. Nesse sentido, para obter uma amostra representativa, deve ser realizada uma amostra probabilística, a qual permite calcular os limites de confiança para os erros de amostragem.

A amostra probabilística utilizada no inquérito fornecido é a amostra aleatória simples, em que qualquer elemento da população tem a mesma probabilidade de ser escolhido.

#### 2.3.1.6 Como proceder à recolha de informação?

De acordo com KOTLER e KELLER (2007), o investigador pode recolher dados primários e/ou dados secundários. Dados primários são dados novos que são recolhidos para uma finalidade específica ou para um projeto específico de investigação. Dados secundários são dados que já foram recolhidos para outra finalidade. A maioria dos projetos de investigação requer a recolha de dados primários, os quais, neste caso concreto, serão fornecidos por meio dos inquéritos.

Num inquérito existem várias formas possíveis de recolher a informação: física ou pessoalmente, por correio, por telefone ou *on-line*. No presente estudo a via eleita foi a entrega física do inquérito ao cliente, nas instalações da empresa objeto de estudo.

Com o intuito de conseguir obter uma amostra o mais representativa possível do universo dos clientes da empresa, foi escolhido um período temporal que regista uma forte afluência de clientes à empresa, clientes esses dos diversos tipos (particulares e empresariais), de forma a evitar qualquer eventual enviesamento dos resultados, respeitando assim os princípios da amostra aleatória simples.

Uma boa recolha de informação procura evitar ao máximo qualquer fonte de parcialidade ou desonestidade, quer por parte do inquiridor, quer por parte do inquirido.

### 2.3.1.7 Como compilar a informação?

Para que a informação recolhida possa ser analisada, é necessário compilá-la, sistematizá-la, de forma a tornar-se perceptível para uma análise detalhada e tomada de decisão.

A forma mais comum de se compilar a informação proveniente de inquéritos, no que toca a respostas do tipo fechado, consiste em efetuar a contagem dos resultados para cada opção de resposta fornecida, permitindo assim a elaboração de tabelas de frequência. A partir destas é possível calcular facilmente medidas de tendência central como médias, medianas e modas, assim como construir gráficos simples que permitem uma melhor visualização dos resultados. Trata-se de um processo relativamente simples e bastante objetivo.

No que toca às questões de resposta aberta, o tratamento da informação não pode ser o mesmo, na medida em que o inquirido é livre de dar qualquer tipo de resposta. Nesse sentido, o leque de respostas obtidas é potencialmente muito mais amplo do que o n.º de opções de resposta fornecidas para as questões do tipo fechado. Assim sendo, procurar-se-á, sempre que possível, retirar ideias gerais das respostas abertas, procurando-se pontos de similaridade e dando-se a conhecer as principais linhas de resposta obtidas.

### 2.3.1.8 Como extrair resultados rápidos da informação recolhida?

Após o tratamento estatístico dos resultados, o inquiridor procura a obtenção de conclusões a partir dos dados recolhidos. Essas conclusões podem ser positivas ou negativas, podem evidenciar os pontos fortes e fracos do serviço oferecido. As conclusões devem ser importantes e relevantes para o estudo em questão, e devem servir como instrumento de base a decisões de gestão. Efetivamente, partindo do pressuposto que o processo de investigação foi bem conduzido nas suas diversas vertentes, e deste modo havendo confiança nos resultados obtidos, não só o investigador deverá tirar as conclusões que sejam relevantes para o seu estudo, como a empresa deverá considerar os resultados nas suas ações de gestão, nomeadamente na contínua potenciação dos pontos positivos, na correção dos

pontos negativos, ou mesmo na implementação de novos processos ou procedimentos que potenciem eventuais oportunidades sugeridas pelos inquiridos.

Adicionalmente, em função dos resultados obtidos, a gestão da empresa pode, eventualmente, levar a cabo uma pesquisa mais aprofundada (a nível interno ou externo) de alguns pontos abordados nas respostas, que entendam ser relevantes para a melhoria do serviço fornecido ao cliente.

#### 2.3.1.8.1 Princípio da análise SWOT

A análise SWOT consiste numa ferramenta de análise estratégica que pode ser aplicada a uma empresa, produto, setor, entidade, projeto ou indivíduo. O acrónimo SWOT significa *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, ou seja, a análise procura identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que caracterizam e influenciam o objeto do estudo.

As forças e fraquezas são entendidas como fatores internos. As forças representam, por exemplo no caso de uma empresa, as suas características internas, que representam vantagens que a distingue da concorrência. Já as ameaças são entendidas como elementos que impedem a empresa de atingir o ótimo, correspondendo a pontos que a empresa tem de melhorar para manter-se competitiva.

Já as oportunidades e ameaças são considerados fatores externos (à empresa por exemplo). As oportunidades consistem em elementos favoráveis da envolvente externa que a empresa pode aproveitar e potenciar, de forma a alcançar uma vantagem competitiva. Contrariamente, as ameaças constituem-se como elementos negativos da envolvente externa que podem prejudicar a empresa.

As utilizações mais frequentes da análise SWOT são o desenvolvimento e análise estratégica (do objeto de estudo em questão), podendo ser utilizada como ferramenta de diagnóstico e de planeamento.

A análise SWOT é tipicamente apresentada sob a forma de uma matriz 2x2.

### 2.3.1.8.2 Princípio da melhoria contínua

O princípio da melhoria contínua consiste num esforço contínuo de procura de pequenas melhorias nos processos, produtos ou serviços, com o objetivo de aumentar a qualidade e reduzir o desperdício. O autor DEMING (1982) foi pioneiro neste domínio, defendendo que num contexto das empresas americanas, qualquer gestão que pretenda uma transformação necessita de um compromisso de longo-prazo com novas aprendizagens e novas filosofias.

Este princípio é também conhecido por *Kaisen*, um termo japonês que significa “mudança positiva”, que pode ser aplicado quer em contexto empresarial, quer em contexto social ou pessoal. A origem deste conceito remonta ao período pós 2ª Guerra Mundial, em que o Japão vivia uma época de sérios problemas económicos e as empresas necessitavam de renovar-se.

Num contexto empresarial, o *Kaisen* consiste numa metodologia que procura reduzir os custos de produção e aumentar a produtividade, sendo um processo em que a procura de melhoria contínua é uma responsabilidade de cada colaborador, ou seja, envolve todas as pessoas de uma organização. Essa procura deve ser contínua, sistemática, produzindo aperfeiçoamentos e mudanças graduais, podendo exigir mudanças de hábitos. De acordo com o *Kaisen*, é sempre possível fazer melhor.

HOYLE (2000) considera que se alguém não estiver a manter ou melhorar a qualidade, a entrega ou o custo, a sua ação não está a gerar qualquer valor. O autor considera ainda que as oportunidades de melhoria podem ser identificadas através de sistemas de medição de produtos e processos, auditorias de sistemas, questionários a clientes e fornecedores, mecanismos de sugestões, *research*, experiências, ou *benchmarking*.

Desta forma, o princípio da melhoria contínua deve estar subjacente a este trabalho de investigação. Mais concretamente no que toca ao inquérito realizado, este princípio revelou-se na simplificação do processo de recolha de informação (onde se procurou respostas simples às questões que são efetivamente pertinentes para o estudo em causa), na sistematização da informação recolhida (fornecendo dados claros para o

alcançar das conclusões), e na aplicação das conclusões do inquérito à melhoria dos processos e procedimentos da empresa, numa tentativa de ir de encontro ao *feedback* dos clientes.

### 2.3.2 Ferramentas estatísticas de análise de resultados de inquéritos

De entre as várias ferramentas estatísticas existentes para tratamento de resultados de inquéritos, concretamente em termos de *software*, será utilizada a ferramenta MSEXcel® atendendo à simplicidade do inquérito e à dimensão da amostra. O MSEXcel® consiste numa folha de cálculo sobejamente conhecida por todos, que dispõe de um amplo leque de funções estatísticas, que vão desde as mais simples (como somar, contar, média, mediana, moda, entre outras) a *add-ins* mais complexos que permitem efetuar um conjunto mais alargado de análises estatísticas.

Aliada às funções estatísticas o MSEXcel® dispõe da facilidade de permitir a construção de tabelas e gráficos de forma simples e eficaz.

O MSEXcel® será assim a ferramenta de eleição para o tratamento estatístico das perguntas de resposta fechada. As perguntas de resposta aberta serão tratadas de uma forma mais específica, tentando-se encontrar pontos comuns que permitam agrupar respostas sempre que possível, uma vez que o leque de possíveis respostas é muito mais amplo.

### 2.3.3 Apresentação de sugestões de melhoria

A estratégia das operações de uma empresa deve estar alinhada com a sua estratégia corporativa como um todo. As empresas procuram aumentar o seu poder competitivo que, no caso dos serviços, depende da qualidade do serviço entregue e do seu processo de fornecimento. O desenvolvimento da estratégia da empresa ao nível das operações procura aumentar a competitividade da sua operação, organizar

adequadamente os seus recursos, estabelecer um padrão de decisão coerente, para que globalmente o serviço fornecido seja competitivo e de qualidade. De acordo com GIANESI E CORRÊA (1994), os objetivos da estratégia das operações referem-se aos critérios competitivos que devem ser estabelecidos e priorizados, nos quais o sistema de operações deve atingir a excelência, e que devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente.

Existem diversas áreas de decisão ao nível da estratégia das operações. Uma dessas áreas consiste nos sistemas de melhoria, que são sistemas que asseguram a melhoria contínua do sistema de operações.

A minimização das discrepâncias entre o planeado e o executado contribui para a redução dos erros, mas não garante que a empresa atinja níveis melhores de desempenho em fatores como a competitividade, uma vez que o processo de controlo é reativo. Ou seja, não é suficiente que os processos decorram conforme o planeado e conforme as especificações – torna-se cada vez mais necessário melhorar continuamente as especificações e procurar objetivos de planeamento mais ambiciosos (GIANESI E CORRÊA, 1994). A função de melhoria deve, assim, entender-se conforme ilustra a figura 8.

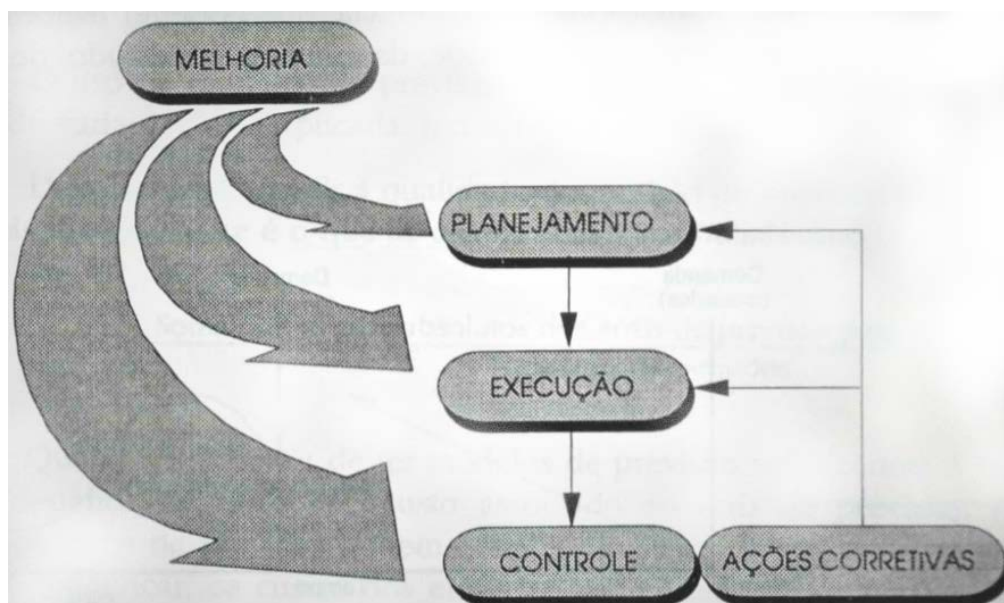


Figura 8 - O Processo de Planeamento, Controlo e Melhoria (GIANESI E CORRÊA, 1994)

Em suma, qualquer empresa tem de estar aberta e atenta a sugestões de melhoria, incorporando-as continuamente nas suas operações, uma vez que as empresas concorrentes procuram também melhorar de forma contínua e há sempre novas empresas a avaliar o potencial do mercado.

A pesquisa empírica efetuada no âmbito desta dissertação fornecerá conclusões que poderão ser aproveitadas como sugestões de melhoria, levando a empresa a compará-las com os seus processos internos e, eventualmente, a proceder a ajustamentos nos mesmos.

#### 2.3.3.1 Criação de procedimentos

Um procedimento é uma ferramenta criada internamente por uma empresa que procura definir, de forma detalhada, quem, como, quando e onde devem ser desempenhadas as tarefas. Alguns consideram que se trata de uma sequência de passos para execução de uma determinada tarefa de rotina, sendo muitas vezes apresentado numa forma gráfica.

A criação de procedimentos ganhou uma maior ênfase com o surgimento dos processos e sistemas de certificação de qualidade a que muitas empresas se propuseram, nomeadamente com as normas ISO 9000 relativas à qualidade, as quais representam *standards* mínimos exigidos para alcançar a qualidade em produtos e serviços. Mas, mais do que impulsionar a criação de procedimentos, a certificação ISO veio possibilitar uma harmonização dos procedimentos das diversas empresas a nível setorial e a nível internacional, processo este a que o setor automóvel não foi alheio. Efetivamente, HOYLE (2000) considera que os requisitos para o setor automóvel são mais exigentes, uma vez que o setor tem de originar produtos e serviços seguros, confiáveis, sustentáveis, que protejam os ocupantes, e que tenham um impacto ambiental mínimo na sua produção, utilização e eliminação. Trata-se, assim, de um setor com uma margem mínima para variabilidade.

Consequentemente, torna-se necessário analisar os processos de uma empresa e criar um conjunto de documentação, de forma a definir e padronizar a forma como uma tarefa deve ser efetuada, a responsabilidade de cada interveniente no processo, os fluxos internos que o processo tem de seguir, os tempos de elaboração e outros recursos a utilizar – ou seja, criar

um procedimento. É fundamental que os procedimentos criados sejam claramente entendidos por cada interveniente, e sejam elaborados segundo princípios gerais como sejam a política de qualidade e respetivos objetivos, a orientação para a satisfação do consumidor, a conformidade com normas e regulamentação em vigor, a política de controlo interno, entre outros.

Com a criação de procedimentos consegue-se assegurar a minimização de erros e falhas e, quando as mesmas acontecem, identificar as respetivas causas e agir de forma corretiva e em tempo útil. Adicionalmente, a criação de procedimentos permite que uma tarefa seja facilmente entendida e executada por um novo interveniente no processo, libertando a dependência de uma determinada pessoa e evitando falhas aquando da ausência desta.

A respeito da criação de procedimentos relacionados com a satisfação do cliente, HOYLE (2000) refere que os mesmos devem detalhar:

- As fontes das quais a informação deve ser extraída, e os formulários dos questionários e *checklists* das entrevistas a serem utilizados;
- As ações e decisões a serem tomadas e os respetivos responsáveis;
- Os métodos a serem usados para cálculo do índice de satisfação dos clientes;
- O tipo de registos que devem ser criados e mantidos;
- Os relatórios que devem ser elaborados e quais os respetivos destinatários.

### 2.3.3.2 Criação de diagramas de fluxo de informação

Antes de um cliente contactar com um serviço, existe um conjunto de atividades que têm de ser realizadas para que o serviço possa ser prestado com sucesso. Uma análise do fluxo dessas atividades permite identificar quais os fluxos fundamentais que influenciam os critérios competitivos definidos pela empresa, permitindo aos gestores direcionar a sua atenção para a sua execução e respetivos recursos necessários.

Um diagrama de fluxo de informação consiste numa representação gráfica do fluxo da informação, fornecendo uma visão estruturada das funções. Toda a informação deve ser difundida da maneira correta e sempre em tempo útil.

O método para mapear as diversas atividades que constituem a prestação do serviço é denominado diagrama do fluxo de processo do serviço (FPS), que inclui todo o ciclo do

serviço, ou seja, apresenta as atividades necessárias à realização do serviço, separando-as, conforme as mesmas aconteçam ou não na presença do cliente, por uma linha de visibilidade (GIANESI E CORRÊA, 1994). Esta ferramenta é útil na identificação de eventuais pontos de falha na prestação do serviço. Existem atividades de *front office*, isto é, nas quais interagem o cliente e o pessoal de contacto, e as atividades de *back room*, ou seja, as que são elaboradas pelo pessoal de suporte, produção e gestão.

A identificação dos momentos críticos para a perceção de qualidade do serviço por parte do cliente permite identificar quais as atividades dentro da organização que são fundamentais, definir as áreas de decisão mais relevantes e quais as decisões que devem ser tomadas, minimizando-se desta forma potenciais falhas do serviço.

A figura 9 apresenta uma ilustração deste processo.

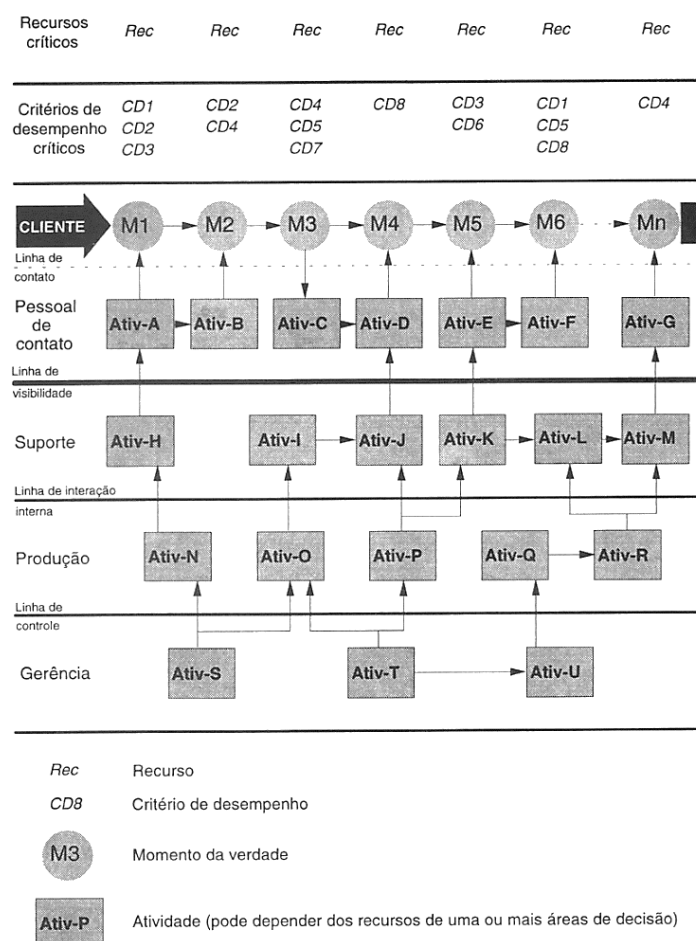


Figura 9 - Diagrama Genérico de Fluxo de Processo de Serviço (FPS) (GIANESI E CORRÊA, 1994)

# DESENVOLVIMENTO

- 3.1 Objetivos do trabalho
- 3.2 Caracterização da empresa
- 3.3 Organigrama da empresa
- 3.4 Razões da realização deste estudo
- 3.5 Definição do inquérito
- 3.6 Implementação do inquérito
- 3.7 Compilação e tratamento estatístico dos resultados
- 3.8 Análise crítica dos resultados
- 3.9 Como potenciar os pontos positivos e corrigir os negativos
- 3.10 Resumo das sugestões
- 3.11 Análise SWOT do estudo



## 3 DESENVOLVIMENTO

### 3.1 Objetivos do trabalho

Após o enquadramento teórico fornecido no capítulo 2, este capítulo tem por objetivo transpor para a prática a temática da satisfação dos clientes, com base num trabalho de campo de investigação empírica. Assim, tendo por base a identificação das variáveis-chave no âmbito da satisfação, o propósito último consiste numa análise prática da satisfação dos clientes com base numa experiência em contexto empresarial, mais concretamente focada numa empresa do setor automóvel dedicada à venda de viaturas e serviço após-venda. A análise pretende não apenas a identificação dos pontos positivos e dos pontos a melhorar, mas igualmente perceber a intenção de recomendação dos serviços da empresa a terceiros.

Conforme anteriormente descrito, a ferramenta de investigação empírica eleita foi um inquérito que foi fornecido aos clientes da empresa. A análise foi ainda complementada com uma avaliação de determinados fatores da empresa com base na experiência profissional nela adquirida, e ainda com peças de informação detidas pela empresa, que resultaram de avaliações internas já existentes, no âmbito do tema em análise.

Este capítulo inicia-se com a identificação da empresa objeto de estudo, cobrindo aspetos como a sua caracterização, organização funcional, mercado, comunicação com o cliente, perceção sobre a satisfação do cliente e análises internas.

O estudo desenrola-se com a explicação relacionada com os inquéritos, abrangendo os diversos aspetos relativos à sua elaboração e implementação, compilação e tratamento estatístico dos resultados, e análise crítica dos mesmos. Em função de tal análise, serão apresentadas algumas sugestões de melhoria, sempre com vista ao aumento da satisfação dos clientes.

Por fim, será elaborada uma análise SWOT deste estudo.

### 3.2 Caracterização da empresa

A empresa em análise neste estudo é a JAPblue – Comércio de Veículos, Lda. (doravante JAPblue), sociedade por quotas com sede na Zona Industrial de Constantim, Lotes 90 e 91, Vila Real, tendo um capital social de € 1.000.000. A empresa foi constituída em 22/02/2012, tendo por objeto social o comércio de veículos automóveis ligeiros, o comércio de peças e acessórios para veículos automóveis, e a manutenção e reparação de veículos automóveis.

A JAPblue pertence ao Grupo JAP, sendo concessionária das marcas Volkswagen (VW) e Audi: a marca VW apresenta-se com a insígnia JAPblue, enquanto que a Audi se apresenta com a insígnia JAPsport.

A concessionária JAPblue é responsável pela venda de toda a gama de viaturas novas VW, viaturas Usados de Seleção e Semi-Novas Multimarca, venda de peças e prestação de serviços oficiais. Estas áreas de negócio são complementadas com os serviços de Viaturas de Substituição, Rent-a-Car, Financiamentos e Seguros.

Dispõe de instalações em Faro, Penafiel e Vila Real.

A empresa define a sua prioridade absoluta como sendo a satisfação dos seus clientes.

A JAPblue tem vindo a apresentar um crescimento significativo desde a sua constituição, quer a nível de viaturas vendidas, quer em termos de volume de negócio, sendo que a marca VW é a que representa maior peso na sua atividade.

O n.º de viaturas novas vendidas tem crescido sucessivamente, tendo atingido 1.303 viaturas em 2016, considerando ambas as marcas; em 2016 a taxa de crescimento foi mais acentuada na marca Audi, dado que o início da comercialização desta marca ocorreu apenas em 2015. Estes valores encontram-se evidenciados na figura 10.

Tipo de veículos	2016	2015	Δ	2014
Veículos Ligeiros de Passageiros VW	860	788	9,1%	510
Veículos Comerciais Ligeiros VW	115	86	33,7%	76
Sub-Total	975	874	11,6%	586
Veículos Ligeiros de Passageiros Audi	328	96	241,7%	-
Total	1 303	970	34,3%	586

Unidades: Viaturas

Figura 10 - Evolução do n.º de Viaturas Novas Vendidas pela JAPblue (JAPblue, Relatório e Contas, 2016)

O crescimento do n.º de viaturas vendidas tem permitido à empresa ganhar quota de mercado, uma vez que comparando as viaturas vendidas pela JAPblue com o total da rede, a empresa apresenta já um peso a rondar os 10% de entre todos os concessionários VW e 6% nos concessionários Audi. Essa penetração no mercado tem evoluído positivamente e de forma sucessiva, conforme evidenciado na figura 11. A empresa evidencia já uma forte consolidação da sua posição na marca VW, referindo no seu R&C de 2016 uma perspetiva de crescimento do volume de vendas em 2017.

Tipo de veículos	Penetração no Mercado de Todas as Marcas			
	2016	2015	Δ	2014
Veículos Ligeiros de Passageiros VW	9,2%	8,4%	9,3%	6,9%
Veículos Comerciais Ligeiros VW	10,0%	9,8%	1,9%	9,2%
	9,3%	8,5%	9,0%	7,1%
Veículos Ligeiros de Passageiros Audi	6,3%	-	-	-

Figura 71 - Taxas de Penetração da JAPblue no Mercado de Todas as Marcas (JAPblue, Relatório e Contas, 2016)

No que concerne à evolução das vendas e prestação de serviços da JAPblue, os números revelam um crescimento muito expressivo, conforme evidenciado na figura 12: em 2016 a empresa faturou 51,5 milhões de euros, representando mais do dobro da faturação verificada em 2014. A tendência de crescimento verifica-se em todos os segmentos, refletindo-se também no segmento do após-venda, o que, de acordo com o R&C de 2016, levou a um investimento na adequação da estrutura da empresa à prestação deste tipo de serviço. É ainda referido que o crescimento no segmento do após-venda revela potencial de crescimento no futuro, considerando a relação existente entre a venda de veículos e o recurso a serviços de após-venda, que apresenta um desfasamento temporal de aproximadamente quatro anos.

Vendas e Prestações de Serviços	2016	2015	Δ	2014
Veículos Novos	25 044 656	16 037 653	56,2%	9 255 356
Veículos Usados	21 953 791	15 501 979	41,6%	8 500 303
Peças e Acessórios	3 119 841	2 317 177	34,6%	1 875 086
Mão de Obra Oficial	883 824	725 594	21,8%	600 593
Outros Serviços	549 745	350 068	57,0%	125 086
<b>Total</b>	<b>51 551 857</b>	<b>34 932 471</b>	<b>47,6%</b>	<b>20 356 425</b>

Unidades: euros

Figura 82 - Evolução das Vendas e Prestação de Serviços da JAPblue (JAPblue, Relatório e Contas, 2016)

O crescimento da atividade da empresa tem permitido a obtenção de resultados líquidos positivos: em 2015 o resultado líquido foi de € 177.832 e em 2016 foi de € 191.921.

O n.º médio de colaboradores ao serviço da empresa em 2016 foi de 40 (em 2014 era de 30).

De salientar que a JAPblue implementou e mantém um sistema de gestão de qualidade para as áreas de serviço e venda, satisfazendo a norma ISO 9001:2008.

É chamada a atenção para o facto desta dissertação ser baseada no estudo da satisfação dos clientes da concessionária da marca VW (JAPblue), excluindo a marca Audi (JAPsport).

### 3.3 Organigrama da empresa

A figura 13 representa o organigrama funcional da JAPblue no que respeita ao pólo de Penafiel, reportado à data de 27/02/2017.

A gerência do pólo da JAPblue de Penafiel está entregue a três responsáveis do Grupo JAP, no qual dois desses nomes (Dr. Diogo Pinto e Dr. Nuno Pinto) fazem parte da linha direta familiar e da história do Grupo JAP desde o seu nascimento. Estes dois grandes nomes, entre outros, são ainda responsáveis pelas chefias de todas as empresas associadas ao Grupo JAP.



A JAPblue, como todas as empresas do grupo, tem os seus colaboradores comerciais e técnicos da VW certificados e qualificados. Para o acompanhamento desse processo existe um responsável por toda a qualificação dos colaboradores da empresa.

A responsabilidade por toda a área da qualidade da JAPblue, que engloba não só a avaliação da satisfação do cliente como também a higiene e segurança no trabalho, está entregue ao responsável da Qualidade do Grupo JAP.

Funcionalmente, a JAPblue está dividida em duas grandes áreas, comercial e serviços após-venda, existindo ainda uma área relativa às peças.

Analisando primeiramente o organigrama do departamento comercial, existe um coordenador responsável pela supervisão de todas as vendas e retomas de viatura usadas VW do pólo de Penafiel, colaborando com o departamento após-venda. No departamento existem ainda os vendedores (viaturas novas e semi-novas) e um responsável pela distribuição das viaturas.

Todas as viaturas novas e seminovas vendidas estão sujeitas a vários controlos antes da entrega da viatura ao cliente, para que tudo esteja nas devidas condições de segurança, conforto e estética. Algumas viaturas podem ter ações de chamada, que têm de ser feitas antes da entrega ao cliente e também na vinda da viatura à oficina. A realização de todas essas ações de chamada é obrigatória pela marca, podendo estar relacionadas com a segurança ou com otimizações para a utilização da viatura. Existe uma pessoa responsável por essa tarefa da coordenação das ações de chamada. No fim, a tarefa de supervisionar a viatura antes da entrega está adstrita ao coordenador da oficina.

Passando agora para o departamento após-venda, existe uma pessoa responsável pela gestão do mesmo, havendo ainda um responsável de garantias que é transversal a várias empresas do Grupo JAP nesta área.

Existem dois gestores de clientes que agregam toda a responsabilidade desde a entrada da viatura na oficina até à sua saída, passando pelo diálogo com o cliente, tendo o apoio do responsável do *call center* após-venda.

Na oficina existem vários setores com os melhores técnicos: diagnósticos das viaturas, mecânica, eletromecânica e lavagem das viaturas. Toda a oficina tem um responsável pelos diversos setores, que assegura que tudo tenha a máxima qualidade.

Por último, no departamento de peças existe o responsável do armazém, um técnico de peças e um responsável pelo *call center* de peças VW de Penafiel.

### 3.4 Razões da realização deste estudo

A realização deste estudo tem por objetivo avaliar o nível de satisfação dos clientes num contexto de setor automóvel. Nesse sentido, a empresa JAPblue foi eleita para análise no sentido de tirar partido não apenas da experiência profissional obtida na empresa, mas sobretudo pela empresa deter ela própria políticas internas fortemente focadas no cliente.

De facto, e conforme referido no *site* da empresa a respeito da sua política de qualidade, “a estratégia do Grupo JAP assenta na orientação para o cliente, cujo foco principal é a evolução através de programas de melhoria contínua e de uma gestão controlada para um crescimento rentável e sustentado, baseada em princípios de qualidade total, em que todos são encorajados a participar”. A empresa define como principal objetivo os seus clientes, “garantindo a prestação de serviços de excelência, com o apoio de profissionais altamente qualificados e motivados para a prossecução da missão - O servir cada vez melhor o cliente, com permanentes ganhos de eficácia na gestão, a melhoria da rentabilidade que sustente o crescimento do Grupo e a promoção do bem-estar do pessoal - e dos valores que nos definem: Profissionalismo, Ética, Transparência, Resiliência, Inconformismo e Flexibilidade” (JAPblue, 2017).

Podemos assim concluir que a escolha da empresa revela-se apropriada, tendo por base os objetivos desta dissertação, sendo totalmente pertinente avaliar a satisfação dos clientes numa empresa com um *focus* claramente centrado nesse domínio.

#### 3.4.1 Caracterização do mercado habitual da empresa

A JAPblue é a responsável pela comercialização de toda a gama de viaturas novas da marca VW, dispondo ainda de dois segmentos adicionais, o das viaturas Usados de Seleção e Semi-Novas Multimarca. Nesse sentido, a empresa trabalha em exclusivo com a marca VW no segmento das viaturas novas e usados de seleção. Já no segmento de viaturas semi-novas multimarca a empresa comercializa, tal como o nome indica, várias marcas, nomeadamente VW, Skoda, Audi, Seat, Renault, Nissan, Dacia e BMW.

Em 2015 a empresa detinha aproximadamente 2.190 clientes ativos, dos quais 75,9% eram clientes particulares e 24,1% eram empresas.

A carteira de clientes após-venda da JAPblue de Penafiel presta assistência maioritariamente aos concelhos do Vale do Sousa. O Vale do Sousa é uma região formada pelos concelhos de Castelo de Paiva, Felgueiras, Paços de Ferreira, Paredes, Penafiel e Lousada. Todos os concelhos, exceto o concelho de Castelo de Paiva, localizam-se no distrito do Porto, tornando-se assim vantajoso a nível angariador de clientes face aos outros concorrentes VW no Grande Porto, cujo nível concorrencial é muito maior devido ao número de oficinas e a proximidade entre elas. Existem ainda casos de clientes provenientes do grande Porto que optam por fazer em média esses 30 km para ter assistência à sua viatura, por entenderem ser vantajoso.

#### 3.4.2 Perceção da satisfação do cliente

A JAPblue, de um modo geral, tem um grande peso no mercado da reparação automóvel em todo o país, tendo neste momento como principal referência o pólo de Penafiel. Penafiel tem uma longa história de reparação automóvel VW, sendo na

década de 50 (aproximadamente) que nasceu o grande estatuto associado a ter um VW. Quando o país sofreu a grande crise económica de 2009 um dos grandes reparadores da marca no concelho não sobreviveu, dando assim oportunidade ao Grupo JAP de se afirmar mais uma vez no mercado do comércio e da reparação automóvel. Com o esforço e coesão do grupo, foi possível transformar toda a confiança perdida no antigo reparador, no agora reparador JAPblue. Graças a este investimento foi atenuada a perda de postos de trabalho que foram fundamentais para o nascimento e crescimento da JAPblue, que neste momento é um dos líderes de clientes ativos VW no país. A fórmula é básica: sempre mais e melhor, no qual o objetivo é a maior satisfação aliada à maior eficiência, visto que um dos principais problemas são os retornos, designados por reclamações.

A preocupação com a satisfação dos clientes é constante, existindo um procedimento de contactar telefonicamente os clientes num prazo de 24 horas após a sua ida à oficina, de forma a aferir a opinião do cliente sobre o serviço previamente prestado. Esta constante ligação com o cliente, sem “massacrar”, tem por objetivo a satisfação plena e constante do trabalho desenvolvido, fazendo com que os problemas da viatura pareçam sempre fáceis de resolver.

Em suma, a perceção da empresa é que a satisfação em todas as reparações é plena, fazendo com que muitos dos seus clientes particulares prefiram a JAPblue a outro reparador mais próximo.

### 3.4.3 Análise SWOT prévia da empresa

Com base no enquadramento teórico efetuado no ponto 2.3.1.8.1, apresenta-se na figura 14 a análise SWOT efetuada à empresa JAPblue, onde são expostas as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Strengths (Forças)	Weaknesses (Fraquezas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialização de marcas de elevado prestígio</li> <li>• Inovação tecnológica associada às marcas</li> <li>• Oficina e colaboradores certificados</li> <li>• Capacidade de atrair RH de elevado potencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de algumas falhas ao nível de procedimentos</li> <li>• Preço elevado dos serviços</li> <li>• Falhas na comunicação e interligação de serviços internos</li> </ul>
Opportunities (Oportunidades)	Threats (Ameaças)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperação generalizada do setor automóvel</li> <li>• Potencialização da comercialização de veículos elétricos</li> <li>• Dinamismo sócio-económico dos concelhos servidos pela empresa, nomeadamente pelo pólo de Penafiel</li> <li>• Possíveis ganhos de escala mediante a aquisição de outros reparadores em dificuldades financeiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparação clandestina</li> <li>• Concorrência de outras marcas com ofertas inovadoras</li> <li>• Possíveis efeitos do escândalo das emissões associado à VW nos EUA</li> <li>• Setor muito sensível a alterações fiscais</li> </ul>

Figura 94 - Análise SWOT da JAPblue

#### 3.4.4 Análises internas previamente efetuadas sobre satisfação dos clientes

A taxa de retorno é sempre uma grande preocupação para todos os reparadores, mesmo para os não oficiais. A principal fórmula para uma taxa de retorno baixa é a entrega de um serviço com a máxima qualidade. O objetivo último consiste numa nova



admitindo assim ser um cliente potencial (LETRA P). Se a medida de angariação de clientes for bem sucedida, junta-se novamente o cliente à lista de clientes ativos. Se o plano de angariação não for bem sucedido, o cliente continuará na lista de clientes inativos, tendo sempre a possibilidade de tornar à lista de clientes ativos.

Fazendo também uma análise aos clientes “turistas” (clientes que adquiriram a viatura noutra concessionária), aquando da sua comparência são considerados clientes ativos, mas como são considerados clientes de passagem, a probabilidade de caírem para a lista de clientes inativos é maior, sendo mais difícil manter a respetiva fidelização.

A figura 16 representa de um modo geral a taxa de fidelização do cliente com o passar da idade da viatura.

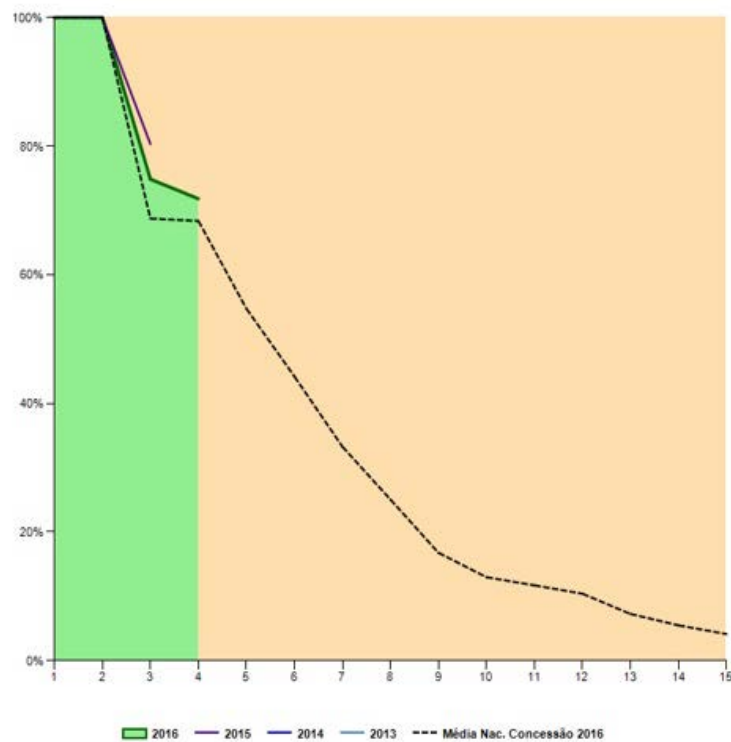


Figura 16 - Taxa de Fidelização versus Idade da Viatura (JAPblue)

No ano de 2016, consegue ter-se a perceção de que a média de clientes que deixavam de frequentar a oficina tinha uma viatura com quatro anos e, com o decorrer dos anos, essa média tem tendência a aumentar significativamente. A partir da data em que a garantia da viatura termina é mais difícil que o cliente continue a fazer a manutenção

da viatura na marca, devido aos custos da mesma. Para que a situação se inverta, são implementadas peças de manutenção *low cost* para que o preço se adeque às necessidades do cliente, e mantendo na mesma a qualidade do serviço sem alterações de preço de mão-de-obra. Esta medida normalmente é aplicada a viaturas com mais de cinco anos, sendo que a mesma já tem tido resultados muito positivos. Outras medidas específicas têm sido adotadas e, com este tipo de medidas e soluções, em 2016 a taxa de fidelização foi superior à média das outras concessões, tendo tendência a aumentar nos próximos anos, no âmbito do objetivo de ter viaturas com mais de cinco anos a frequentar a oficina. A figura 17 ilustra a evolução do n.º de clientes da JAPblue, de acordo com a classificação anteriormente referenciada.

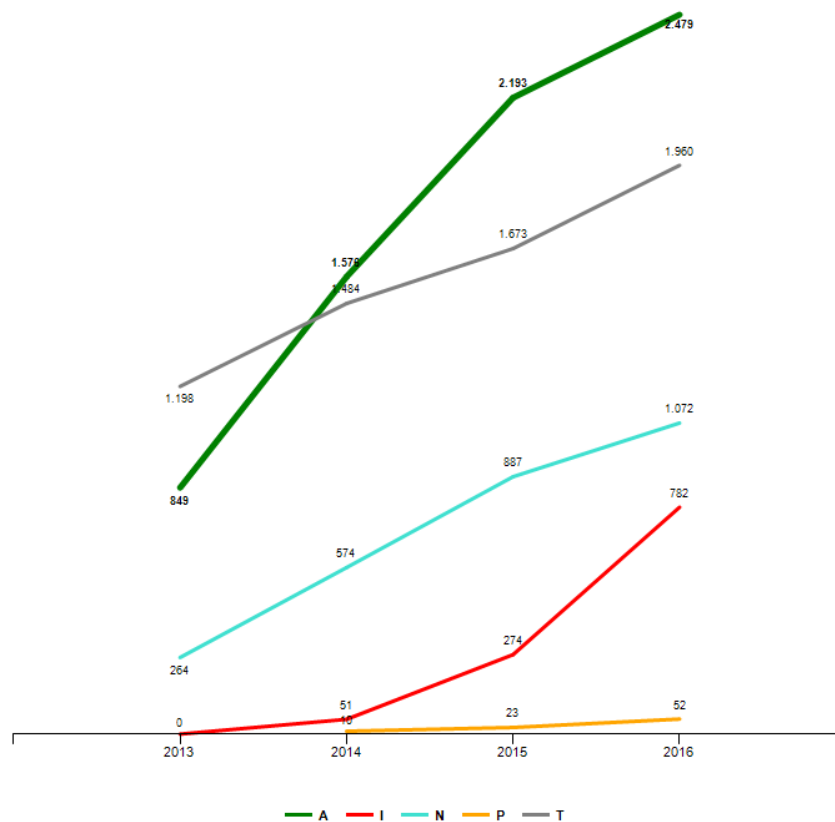


Figura 17 - Evolução do n.º de Clientes (JAPblue)

Com base na análise desta figura, pode verificar-se o bom desempenho da JAPblue no que toca à permanência na lista de clientes ativos. Com o decorrer dos anos, desde a abertura da JAPblue em 2012, pode considerar-se que a evolução de clientes tem excedido as expectativas, tendo tendência a aumentar e, assim, contribuir para a

diminuição dos clientes inativos. Esta boa fórmula tem origem na linha azul, significando o número de vendas de viaturas, transformando-se em clientes ativos, cuja linha continua em crescimento. A barra laranja, que corresponde aos clientes na lista potencial, apresenta valores baixos devido à linha vermelha apresentar igualmente valores reduzidos, embora tendo aumentado nos últimos anos, o que acaba por ser normal também devido ao crescimento acentuado da lista de clientes ativos - quanto maior a lista de clientes ativos, maior probabilidade de possíveis quebras dessa mesma lista existe, muito por força do elevado número de clientes turistas, significando um aumento da linha vermelha. O objetivo passa por diminuir a linha vermelha, aumentando por sua vez a linha laranja, para que se transforme em linha verde.

No que concerne ao estudo da satisfação propriamente dito, a JAPblue efetua periodicamente uma avaliação quer do serviço após-venda, quer da área de vendas. No que toca à satisfação de clientes da área de após-venda, são avaliados numa escala de 1 a 5 parâmetros como a satisfação global, tratamento do cliente, organização e qualidade da reparação. A figura 18 ilustra um exemplo do resultado final dessa avaliação:



Figura 18 - Exemplo de Resultados do *Customer Satisfaction Survey* (JAPblue)

### 3.4.5 Contacto entre os colaboradores e os clientes

A boa relação do colaborador com o cliente facilita muito o desenrolar de todo o processo de atendimento, originando uma melhor comunicação e bem-estar, fazendo com que “aquele” colaborador seja sempre “aquela” referência para o cliente. Todos os gestores de clientes gostam de ouvir o cliente dizer que querem ser atendidos por aquela pessoa em específico, mas só alguns colaboradores o conseguem fazer. Os bons gestores de clientes tentam sempre que o contacto entre ele e o cliente seja direto, sem passagem por terceiros para evitar falhas de comunicação e assim não comprometer a satisfação. O significado da profissão “gestor de clientes” é fazer gestão da comunicação e relação com o maior número possível de clientes, com rigor e eficiência, para ter uma maior proximidade na resolução das possíveis avarias da viatura.

Na comunicação com o cliente procura-se trocar informação que seja útil e necessária para cada situação em concreto. Ao mesmo tempo, procura-se evitar duplicações de contactos, uma vez que quando tal acontece verifica-se por vezes perda de informação útil, informação contraditória, e mesmo excesso de informação técnica ao cliente. Estas situações geram, naturalmente, perda de eficiência e confusão no cliente.

### 3.5 Definição do inquérito

Tendo por base os objetivos da análise, a investigação empírica foi baseada na distribuição de inquéritos a uma amostra dos clientes da JAPblue, colocando-lhes diretamente questões relacionadas com a sua caracterização enquanto cliente, as suas opiniões sobre o desempenho do atendimento e do serviço, e a sua intenção de recomendação do serviço.

As questões relacionadas com a elaboração, implementação e resultados dos inquéritos serão desenvolvidas nos pontos seguintes.

### 3.5.1 Questões mais pertinentes para a empresa / serviço

Na elaboração do inquérito foi solicitado a cada inquirido a sua opinião sobre fatores que a empresa considera como críticos para que o cliente fique satisfeito com o serviço efetuado.

Esses fatores procuraram ir de encontro às cinco dimensões da construção da qualidade do serviço referenciadas no capítulo 2 e sugeridas por PARASURAMAN et al. (1988): tangíveis, fiabilidade, capacidade de resposta, confiança e empatia.

Nesse sentido, foram avaliados fatores relacionados com o desempenho ao nível do atendimento e com o desempenho global do serviço.

No âmbito do desempenho do atendimento, foram avaliados os seguintes fatores críticos:

- Facilidade e rapidez do agendamento da vinda da viatura à oficina;
- Tempo de espera do atendimento;
- Aspeto do rececionista;
- Simpatia;
- Atitude do rececionista em ter soluções rápidas para os problemas da viatura;
- Rigor na receção da viatura;
- Comunicação de custos;
- Explicações sobre a reparação da viatura.

No que respeita ao desempenho global do serviço, foram avaliados os fatores críticos que passamos a enumerar:

- Teste da viatura antes da reparação;
- Custos da reparação quando comparados com outros reparadores VW;
- Tempo de permanência para a reparação da viatura na oficina;
- Eficácia da reparação;
- Confiança no serviço prestado;

- Limpeza da viatura na entrega.

Estes são os fatores que a empresa entende serem fundamentais para prestar um serviço de qualidade ao cliente, sendo o *feedback* deste fundamental para identificar pontos de eventual melhoria.

### 3.5.2 Dimensão do questionário

Tendo por base o enquadramento teórico referido no ponto 2.3.1.2, o inquérito efetuado procurou ser elaborado tendo em vista a obtenção de respostas rápidas e claras, cobrindo as variáveis-chave que é necessário analisar no âmbito do tema em análise, minimizando o incómodo causado ao cliente.

O inquérito é composto por duas páginas, demorando menos de 5 minutos a ser respondido. É composto por quatro partes: identificação, desempenho global do atendimento, desempenho global do serviço e conclusão.

A parte da identificação é composta por três questões de resposta fechada. As partes de desempenho global do atendimento e desempenho global do serviço têm estruturas semelhantes, com um primeiro bloco de respostas com base numa escala, seguido de uma pergunta de resposta aberta em cada uma dessas partes. A parte da conclusão baseia-se numa pergunta de resposta fechada em forma de escala.

O inquérito distribuído aos clientes pode encontrar-se no anexo da presente dissertação.

### 3.5.3 Definição da escala de medida da satisfação

As respostas do tipo fechadas foram elaboradas de forma a não permitir ambiguidades na análise, nem dúvidas por parte do inquirido, nem facilitismos ou parcialidades.

Na identificação do cliente foram elaboradas respostas de escolha múltipla com três opções, relacionadas com a proximidade do cliente à oficina, assiduidade do cliente na oficina e fidelização do cliente com a oficina.

Para a avaliação dos fatores críticos subjacentes ao desempenho global de atendimento foi utilizada uma escala de 0 a 10 dividida em cinco intervalos, em que os níveis 0 a 1 representam o estado “Insatisfeito”, 2 a 3 representam “Pouco Satisfeito”, 4 a 6 “Satisfeito”, 7 a 8 “Muito Satisfeito”, e 9 a 10 “Extremamente Satisfeito”. A mesma escala foi utilizada para medir os fatores críticos do serviço, na parte de desempenho global do serviço.

A conclusão do inquérito foi sintetizada numa pergunta sobre a probabilidade de recomendação do serviço, para a qual foi solicitado um número com base na seguinte escala: 0 a 1 “De certeza que não recomendaria”, 2 a 3 “Provavelmente recomendaria”, 4 a 6 “Talvez”, 7 a 8 “Provavelmente recomendaria” e 9 a 10 “De certeza que recomendaria”.

#### 3.5.4 Quando efetuar o inquérito

O objetivo inicial era que os inquéritos de base a este estudo fossem distribuídos a clientes da JAPblue do polo de Penafiel durante o mês de Julho de 2017. A escolha do mês de Julho prendeu-se com o facto de se tratar de um mês que historicamente evidencia uma forte afluência à empresa, tanto a nível de clientes particulares como ainda empresariais. Esta escolha teve por objetivo retirar o máximo partido e representatividade para o estudo em análise.

Por dificuldades em obter a totalidade da amostra proposta respondida durante o mês de Julho, o prazo da distribuição e preenchimento dos inquéritos foi alargado até 18 de Agosto de 2017, altura em que a totalidade dos inquéritos ficou respondida.

### 3.5.5 Dimensão da amostra

A amostra consistiu em 150 inquéritos distribuídos aleatoriamente por diversos clientes servidos a partir das instalações do pólo de Penafiel, constituindo cerca de 6,8% da dimensão do total da população dos clientes da JAPblue.

Tendo por base o enquadramento teórico fornecido no ponto 2.3.1.5, considera-se que quer a dimensão da amostra, quer o tipo de amostra utilizado (amostra aleatória simples) são suficientes e adequados para conseguir-se resultados confiáveis.

### 3.6 Implementação do inquérito

O inquérito foi distribuído fisicamente aos clientes da JAPblue do pólo de Penafiel, pelos gestores de clientes, no final do atendimento do respetivo cliente. Foi explicado a cada cliente o âmbito e o objetivo do inquérito, tendo o mesmo sido posto à vontade para o preenchimento das respostas, ou seja, sem a presença próxima do gestor de cliente, de forma a tentar-se obter a máxima autenticidade e imparcialidade nas respostas.

No final de cada preenchimento, houve o cuidado em arquivar devidamente cada um dos inquéritos, para que quando a amostra estivesse completa os inquéritos estivessem prontos para as respetivas contagens e tratamento estatístico dos resultados.

De uma forma geral, houve uma recetividade razoável por parte dos clientes para o preenchimento dos inquéritos, tendo-se registado alguns casos de recusa de preenchimento. A principal dificuldade sentida foi o cumprimento da dimensão da amostra proposta (150 inquéritos) no período inicialmente proposto (um mês), dado que a amostra representa um n.º muito representativo dos clientes da empresa.

### 3.7 Compilação e tratamento estatístico dos resultados

Os resultados dos inquéritos serão apresentados de seguida, para cada parte que compõe os mesmos.

#### **IDENTIFICAÇÃO**

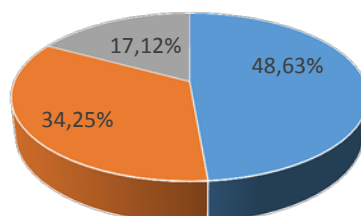
Na parte da identificação, verificaram-se 145 respostas completas às 3 perguntas, tendo-se registado dois clientes que não responderam a nenhuma das 3 questões desta parte, outros 2 clientes que só responderam à questão da fidelização, e 1 que respondeu apenas à questão da proximidade.

Dos clientes que responderam à questão da identificação, a maioria (48,6%) reside a menos de 5 km da oficina, cerca de 34% situa-se entre 5 km e 25 km da oficina, sendo de referir ainda uma importante fatia de 17% de clientes que distam mais de 25 km da oficina, conforme poderá ser analisado na tabela 1 e na figura 19.

Tabela 1 - Proximidade entre o Cliente e a Oficina – Frequências

	Frequência	%
Oficina a menos de 5 km	71	48,63%
Oficina entre 5 a 25 km	50	34,25%
Oficina a mais de 25 km	25	17,12%
TOTAL	146	100,00%

#### Proximidade do Cliente da Oficina



■ Oficina a menos de 5 km ■ Oficina entre 5 a 25 km ■ Oficina a mais de 25 km

Figura 10 - Proximidade entre o Cliente e a Oficina - Representação Gráfica

Dos 145 clientes que responderam à questão da assiduidade, a maioria dos clientes (58,6%) afirmam ser clientes muito assíduos, 22,7% afirmam ser clientes pouco assíduos, e 18,6% afirmam ser clientes regulares. Por clientes muito assíduos entendem-se os clientes que recorrem sempre ou muito frequentemente à oficina, de cada vez que a viatura regista uma necessidade. Por clientes regulares entendem-se os clientes que tanto podem escolher a JAPblue como outra oficina sempre que a viatura regista alguma necessidade. Por clientes pouco assíduos entendem-se os clientes que apenas recorrem à JAPblue quando não conseguem solucionar um problema da viatura numa outra oficina. Os resultados podem ser analisados na tabela 2 e na figura 20.

Tabela 2 - Assiduidade do Cliente na Oficina – Frequências

	Frequência	%
Cliente muito assíduo	85	58,62%
Cliente pouco assíduo	33	22,76%
Cliente regular	27	18,62%
TOTAL	145	100,00%

### Assiduidade do Cliente na Oficina

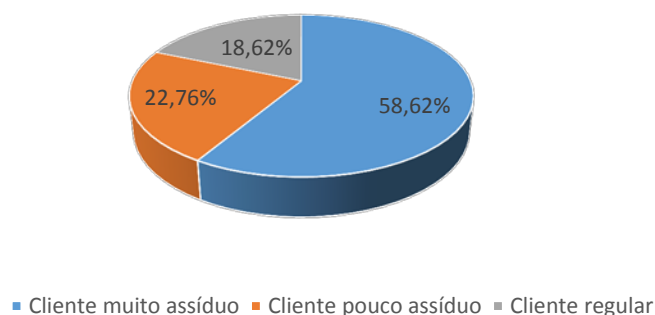


Figura 20 - Assiduidade do Cliente na Oficina - Representação Gráfica

No que concerne à fidelização, a grande maioria são clientes há menos de 3 anos (65,3%), registando-se 24,5% de clientes com uma fidelização de entre 3 a 6 anos, e

10,2% de clientes com uma fidelização superior a 6 anos. Neste último caso, incluem-se clientes de outras marcas do Grupo JAP com maior antiguidade que a JAPblue, bem como clientes do antigo concessionário VW em Penafiel. Os resultados poderão ser analisados na tabela 3 e na figura 21.

Tabela 3 - Fidelização do Cliente – Frequências

	Frequência	%
Menos de 3 anos	96	65,31%
Entre 3 a 6 anos	36	24,49%
Mais de 6 anos	15	10,20%
TOTAL	147	100,00%

### Fidelização do Cliente

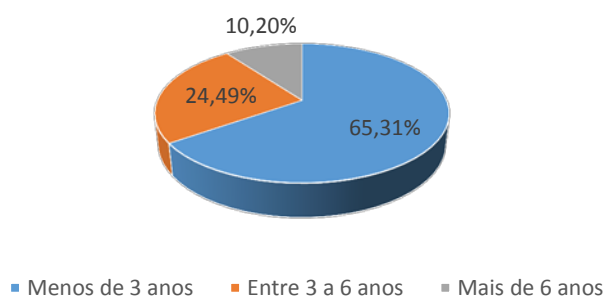


Figura 2111 - Fidelização do Cliente – Representação Gráfica

## **DESEMPENHO GLOBAL DO ATENDIMENTO**

Na parte relativa ao desempenho global do atendimento, os resultados obtidos encontram-se evidenciados na tabela 4 e na figura 22.

Tabela 4 - Desempenho Global do Atendimento - Frequências e Medidas de Tendência Central

FATORES DE ATENDIMENTO	INSATISFEITO	POUCO SATISFEITO	SATISFEITO	MUITO SATISFEITO	EXTREMAMENTE SATISFEITO	TOTAL	MÉDIA	MEDIANA	MODA
Facilidade e rápido agendamento da vinda da viatura à oficina	3	4	17	60	66	150	7,82	Muito Satisfeito	Extrema.m. Satisfeito
Tempo de espera do atendimento, quer no início, quer no fim	0	2	3	76	69	150	8,30	Muito Satisfeito	Muito satisfeito
Aspetto do rececionista	2	0	1	54	93	150	8,63	Extrema.m. Satisfeito	Extrema.m. Satisfeito
Simpatia	0	0	1	46	103	150	8,86	Extrema.m. Satisfeito	Extrema.m. Satisfeito
Atitude do rececionista em ter soluções rápidas para os problemas da viatura	0	0	3	54	93	150	8,69	Extrema.m. Satisfeito	Extrema.m. Satisfeito
Antes da entrada da viatura na oficina, visualização dos danos e rigor na receção da viatura (check-up visual do que pode necessitar)	0	4	13	57	76	150	8,16	Extrema.m. Satisfeito	Extrema.m. Satisfeito
Comunicação de custos (antes, durante e no fim da receção)	0	0	7	59	84	150	8,50	Extrema.m. Satisfeito	Extrema.m. Satisfeito
Explicações da reparação da viatura	0	0	9	55	86	150	8,50	Extrema.m. Satisfeito	Extrema.m. Satisfeito

## DESEMPENHO GLOBAL DO ATENDIMENTO

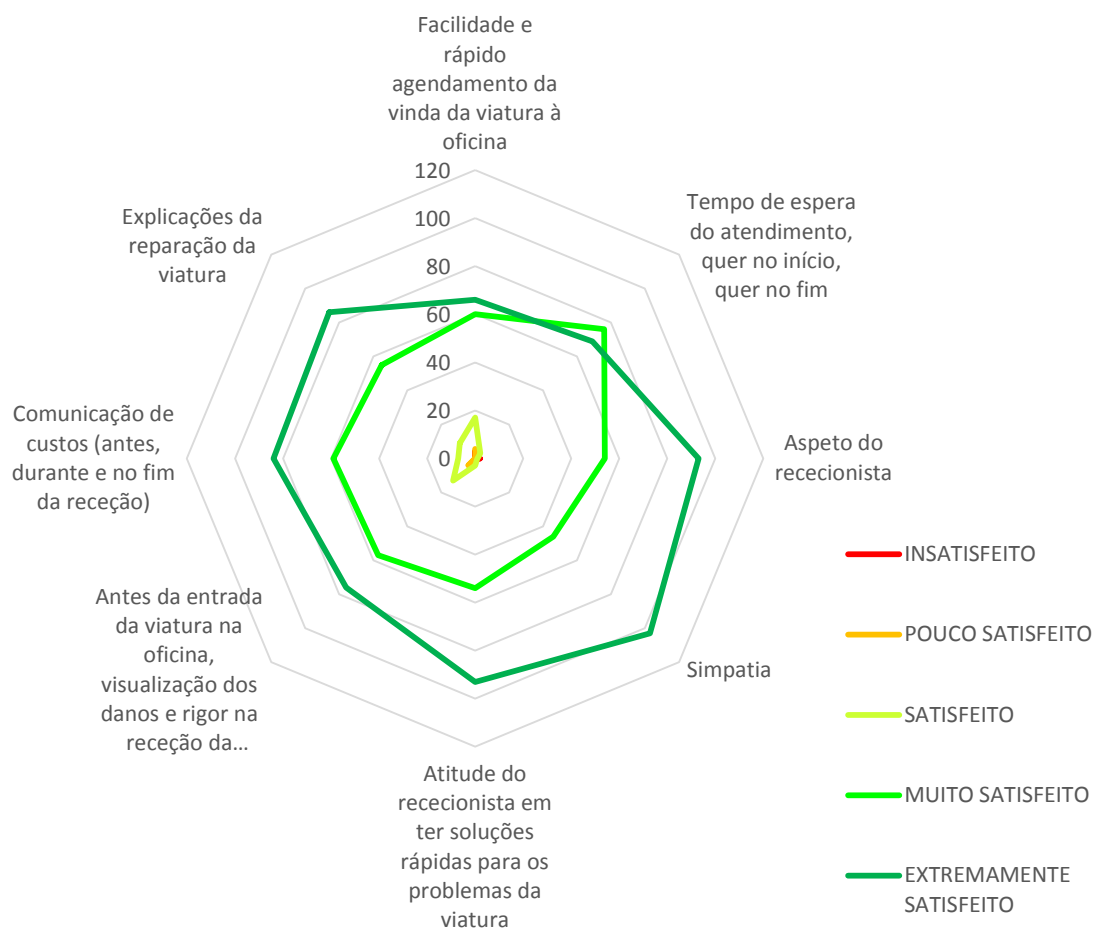


Figura 122 - Desempenho Global do Atendimento - Representação Gráfica

Genericamente os resultados relativos ao desempenho global do atendimento são muito positivos. As medidas de tendência central (média, moda e mediana) apresentam-se todas entre os intervalos “Muito Satisfeito” e “Extremamente Satisfeito”. O fator crítico “simpatia” é o que apresenta média mais elevada (8,86) e a frequência mais elevada no intervalo “Extremamente Satisfeito”; no grupo das médias mais elevadas seguem-se os fatores “atitude do rececionista” e “aspeto do rececionista”.

A média mais baixa é registada pelo fator crítico “facilidade e rápido agendamento da vinda da viatura à oficina”, com o valor de 7,82, sendo este o fator que, embora com frequências reduzidas, regista o maior n.º de resultados nos intervalos “Insatisfeito” (3) e “Pouco Satisfeito” (4). No grupo das médias mais baixas, seguem-se os fatores de “rigor na receção da viatura” (8,16) e “tempo de espera do atendimento” (8,3).

Relativamente à pergunta de resposta aberta, que pede para descrever a existência de algum outro fator que possa ser melhorado, a mesma registou uma adesão muito baixa, verificando-se apenas duas respostas com as seguintes observações:

- a oficina deve questionar o cliente se pretende que a sua viatura seja lavada e aspirada, mesmo que tal seja cortesia;
- falta de centralização de todos os serviços após-venda.

### **DESEMPENHO GLOBAL DO SERVIÇO**

A tabela 5 e figura 23 sintetizam os resultados relativos ao desempenho global do serviço:

Ao nível do desempenho global do serviço os resultados são igualmente muito positivos, com todas as medidas de dispersão central situadas entre os intervalos “Muito Satisfeito” e “Extremamente Satisfeito”.

Tabela 5 - Desempenho Global do Serviço - Frequências e Medidas de Tendência Central

FATORES DO SERVIÇO	INSATISFEITO	POUCO SATISFEITO	SATISFEITO	MUITO SATISFEITO	EXTREMAMENTE SATISFEITO	TOTAL	MÉDIA	MEDIANA	MODA
Teste da viatura efetuado na presença do cliente antes da reparação ser efetuada	3	0	10	51	86	150	8,34	Extremam. Satisfeito	Extremam. Satisfeito
Custos da reparação antes da intervenção quando comparado com outro reparador autorizado VW	0	3	15	60	72	150	8,11	Muito Satisfeito	Extremam. Satisfeito
Tempo adequado de permanência para reparação da viatura na oficina	2	3	18	52	75	150	8,01	Muito / Extrem. Satisfeito	Extremam. Satisfeito
Eficácia da reparação	0	0	6	46	98	150	8,71	Extremam. Satisfeito	Extremam. Satisfeito
Confiança no serviço prestado	0	0	2	47	101	150	8,81	Extremam. Satisfeito	Extremam. Satisfeito
Limpeza da viatura na entrega	6	1	2	43	98	150	8,46	Extremam. Satisfeito	Extremam. Satisfeito

### DESEMPENHO GLOBAL DO SERVIÇO

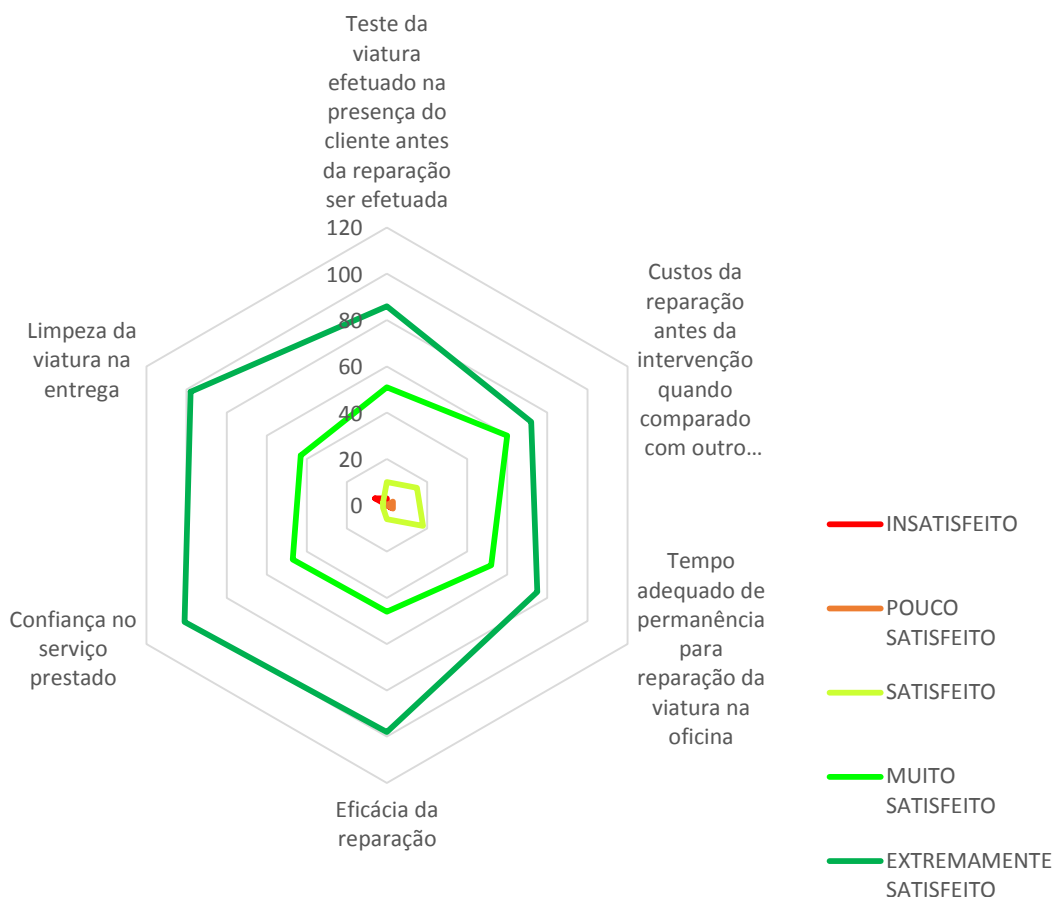


Figura 133 - Desempenho Global do Serviço - Representação Gráfica

A média mais elevada é registada pelo fator crítico “confiança no serviço prestado” (8,81), seguindo-se os fatores “eficácia da reparação” (8,71) e “limpeza da viatura na entrega” (8,46).

Os fatores com médias mais baixas consistem no “tempo adequado de permanência para reparação da viatura na oficina” (8,01), “custos de reparação (...) quando comparado com outro reparador autorizado VW” (8,11) e “teste da viatura (...)” (8,34).

De notar que o fator “limpeza da viatura na entrega”, apesar de demonstrar a 3ª média mais elevada, é igualmente o fator que revela pontuações mais negativas, com 6 repostas no intervalo “Insatisfeito” e 1 no intervalo “Pouco Satisfeito”, evidenciando assim uma maior dispersão dos resultados. Outros fatores que apresentam maior n.º de respostas negativas consistem no “tempo de permanência” e no “teste da viatura”.

A pergunta de resposta aberta (para descrever a existência de algum outro fator que possa ser melhorado) registou uma adesão muito baixa, surgindo apenas uma observação a remeter para a mesma observação descrita no grupo anterior, relacionada com a questão de a oficina dever questionar o cliente se pretende que a sua viatura seja lavada e aspirada, mesmo que tal seja cortesia.

## **CONCLUSÃO**

Na parte da conclusão do inquérito, cada cliente foi questionado sobre se recomendaria os serviços da JAPblue a um familiar ou a um amigo. Mais de metade dos inquiridos responderam que de certeza recomendariam, e apenas 5 inquiridos indicaram talvez, não se registando observações negativas. Os resultados encontram-se evidenciados na tabela 6 e figura 24.

Tabela 6 - Recomendação do Serviço - Frequências e Medidas de Tendência Central

CONCLUSÃO	DE CERTEZA QUE NÃO RECOMENDARIA	PROVAVELMENTE NÃO RECOMENDARIA	TALVEZ	PROVAVELMENTE RECOMENDARIA	DE CERTEZA QUE RECOMENDARIA	TOTAL	MÉDIA	MEDIANA	MODA
Recomendaria os nossos serviços a um familiar ou a um amigo?	0	0	5	58	86	149	8,57	De certeza	De certeza

### RECOMENDARIA OS NOSSOS SERVIÇOS A UM FAMILIAR OU AMIGO?

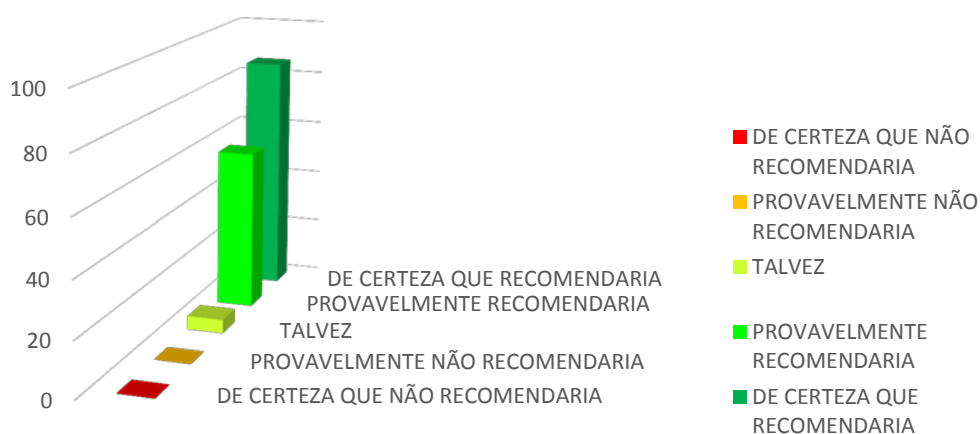


Figura 24 - Recomendação do Serviço - Representação Gráfica

### 3.8 Análise crítica dos resultados

Globalmente pode considerar-se que os resultados dos inquéritos foram muito positivos, sugerindo um índice elevado de satisfação dos clientes da JAPblue.

Conforme seria de esperar, a maioria dos clientes são clientes geograficamente próximos da oficina e com uma fidelização maioritariamente recente. De salientar, em termos de caracterização dos clientes, a elevada fatia de clientes muito assíduos, ou seja, clientes que recorrem com muita frequência à oficina sempre que necessitam de algo relacionado com a viatura. Este ponto suscita um elevado grau de fidelização e

satisfação do cliente, refletindo os esforços da empresa na manutenção dos clientes na lista de “ativos” e na evidenciação de taxas de fidelização acima da média das outras concessões.

Realça-se ainda a fatia algo relevante de clientes que distam mais de 25 km da oficina, o que, tendo em conta a presença de outros concessionários VW nesse perímetro, poderá traduzir a existência de vantagens associadas ao serviço da JAPblue que justificam percorrer uma distância mais elevada.

Ao nível do desempenho global do atendimento, destacam-se fatores como a simpatia, a atitude e o aspeto do rececionista como os que reúnem um maior número de classificações de “Extremamente Satisfeito”. Este facto resulta provavelmente da aposta da empresa em deter RH com uma forte orientação e atenção para com o cliente, e traduz-se num bom desempenho das dimensões de empatia e capacidade de resposta, relativas à construção da qualidade do serviço, conforme proposto por PARASURAMAN et al. (1988).

Mais atrás, em termos de pontuação, surgem fatores maioritariamente relacionados com processos, nomeadamente a facilidade do agendamento da vinda da viatura à oficina, o rigor na receção da viatura e o tempo de espera do atendimento. Tais fatores podem ser objeto de melhorias com vista a um desempenho ainda mais satisfatório para o cliente.

Ainda na parte relativa ao desempenho do atendimento, destaque para a observação referida por um cliente quanto à falta de centralização de todos os serviços do após-venda. Esta observação pode refletir a necessidade de melhoria de organização e integração desses mesmos serviços, devendo ser objeto de uma análise mais aprofundada por parte da empresa.

No que concerne ao desempenho global do serviço, destaque para o excelente desempenho dos fatores confiança do serviço prestado e eficácia da reparação, ambos fatores chave para o alcançar da satisfação, traduzindo uma avaliação muito positiva das dimensões de confiança e fiabilidade relativas à construção da qualidade do serviço conforme proposto por PARASURAMAN et al. (1988).

O fator relativo à limpeza da viatura no ato da entrega, embora reúna igualmente um elevado n.º de avaliações de extrema satisfação, é igualmente o fator que evidencia o maior n.º de observações negativas, o que significa que os clientes não registaram a mesma experiência neste domínio, evidenciando alguma falta de consistência deste serviço.

O tempo de permanência da viatura na oficina foi o fator que recolheu a menor média em termos de pontuação (apesar de ainda assim o seu valor ser elevado), muito por força de algumas avaliações pouco positivas ou de mera satisfação. Tal poderá igualmente demonstrar alguma heterogeneidade experienciada pelos clientes neste domínio, demonstrando alguma falta de consistência ao nível deste fator e suscitando a necessidade de uma análise mais aprofundada para identificação de melhorias.

Os custos da reparação, quando comparado com outro reparador autorizado VW, foi o fator que recolheu um menor n.º de pontuações de extrema satisfação, repercutindo-se numa mediana com valor / intervalo mais baixo relativamente a todos os outros fatores, revelando algumas observações muito pontuais de pouca satisfação.

Conforme sugerido no enquadramento teórico deste estudo, a recomendação do serviço a um familiar ou amigo resulta de uma experiência de satisfação. Os resultados muito positivos obtidos pela JAPblue relativos à possibilidade de recomendação da oficina a um familiar ou amigo, sem registo de qualquer observação negativa, demonstram genericamente um elevado grau de satisfação dos seus clientes.

### 3.9 Como potenciar os pontos positivos e corrigir os negativos

Os principais pontos positivos anteriormente salientados estão essencialmente relacionados, por um lado, com os seus RH, nas vertentes de simpatia, atitude do rececionista e aspeto do mesmo, e por outro com a confiança no serviço prestado e eficácia da reparação. Assim, a qualidade dos RH deverá ser sempre um objetivo fundamental para a empresa, que pode ser potenciado numa primeira fase por um processo de recrutamento e seleção exigente, e posteriormente pelo desenvolvimento de planos de formação fortemente orientados para a satisfação do cliente.

A confiança do serviço prestado e eficácia da reparação estão muito relacionadas com a excelente qualidade da marca na sua vertente mais técnica, nomeadamente fiabilidade de componentes, materiais, ferramentas e mão-de-obra técnica qualificada, originalmente preparados para qualquer tipo de intervenção. Este fator é relativo não apenas à empresa, mas também ao próprio fabricante em si (VW).

Os pontos menos positivos evidenciados pelos inquéritos estão mais diretamente relacionados com procedimentos e organização: agendamento da visita, tempo de espera do atendimento, rigor na receção, tempo de permanência do veículo na oficina, limpeza do veículo, e falta de centralização dos serviços após-venda. Não sendo estes fatores tão relacionados com a parte técnica do serviço, são no entanto fatores muito valorizados pelos clientes em termos do desempenho global do serviço e da sua satisfação. Nesse sentido, e atendendo à elevada “visibilidade” desses fatores, pequenas melhorias podem dar um contributo muito positivo ao nível da satisfação do cliente e conseqüente repetição de compra e lealdade do cliente.

A melhoria dos pontos menos positivos pode revestir várias formas.

Para uma melhor organização do serviço, deverão ser redefinidas as funções de alguns colaboradores, no sentido de uma mais adequada divisão das tarefas e conseqüente focalização do colaborador responsável pelas mesmas.

Com base no conhecimento da empresa, existem atualmente colaboradores que efetuam várias tarefas, como por exemplo agendamento, atendimento, gestão da receção dos veículos e comunicação com a oficina. A alocação de cada tarefa a um colaborador específico responsável pela mesma poderá resultar numa melhoria significativa do desempenho de cada tarefa, e conseqüentemente numa melhor organização do serviço e melhoria da comunicação. Será expectável, igualmente, que uma maior especialização possa resultar numa melhoria da motivação de cada colaborador. Paralelamente, de forma a que as tarefas possam ser asseguradas em eventuais ausências de alguns colaboradores, bem como evitar uma eventual saturação no desempenho da tarefa, poderia ser útil uma rotatividade periódica dos colaboradores por cada função.

Assim, a título de exemplo, um colaborador responsável apenas por marcações poderá melhorar o processo de agendamento, libertando os colaboradores da receção para que os mesmos possam focar-se no atendimento ao cliente. Este facto poderá assim melhorar quer o rigor na receção da viatura, quer a redução do tempo de espera do cliente para ser atendido.

Para melhorar a comunicação entre a receção e a oficina, a colocação de uma pessoa responsável por ser o elo entre as duas áreas também poderá trazer melhorias significativas em diversos pontos. Por exemplo, essa pessoa poderá efetuar uma melhor coordenação do serviço, reduzindo o tempo de permanência da viatura na oficina, proporcionando uma melhor comunicação entre as diversas áreas envolvidas em cada reparação. Consequentemente, será expectável que se consiga uma maior centralização dos serviços do após-venda, proporcionando uma melhor experiência ao cliente.

Por último, na área de lavagem da viatura, seria importante a implementação de duas medidas: i) colocar mais um colaborador na área de lavagem das viaturas e ii) redefinição do *layout* da área de lavagem, dado que o atual *layout* não se encontra bem dimensionado para o n.º de veículos que necessitam ser lavados.

### 3.10 Resumo das sugestões

Na sequência do ponto anterior, são agora sintetizadas as sugestões de melhoria nos seguintes pontos:

- Manutenção e promoção de uma política adequada de RH;
- Manutenção da utilização de componentes, materiais, ferramentas e mão-de-obra técnica de qualidade;
- Redefinição e especialização de funções e tarefas;
- Melhoria do circuito da comunicação entre áreas;
- Redefinição de *layouts* adstritos a tarefas específicas.

### 3.11 Análise SWOT do estudo

Considerando a elaboração da presente dissertação no seu todo, apresenta-se na figura 25 uma análise SWOT da mesma, com uma descrição sumária dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças inerentes à realização deste estudo.

Strengths (Forças)	Weaknesses (Fraquezas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudo de um tema muito pertinente e prioritário particularmente nas empresas que prestam serviços</li> <li>• Facilidade de ligação entre a pesquisa teórica e o trabalho de campo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade de conciliação entre a atividade profissional e o tempo necessário à realização do estudo</li> </ul>
Opportunities (Oportunidades)	Threats (Ameaças)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de oportunidades de melhoria em fatores e processos críticos para a satisfação</li> <li>• Identificação de temas passíveis de serem objeto de um estudo mais aprofundado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade em obter a realização da amostra proposta no tempo inicialmente previsto</li> <li>• Algumas dificuldades em obter bibliografia mais aprofundada sobre o tema a um custo acessível</li> </ul>

Figura 145 - Análise SWOT do Estudo

# CONCLUSÕES



## 4 CONCLUSÕES

O presente trabalho de investigação propôs-se a estudar a satisfação dos clientes da empresa JAPblue, concessionária da marca VW, centrada no seu segmento de após-venda.

No enquadramento teórico deste estudo enfatizou-se a relação entre qualidade e satisfação do cliente e fatores como retenção de clientes, vantagens competitivas sobre concorrentes, imagem da empresa no mercado, aumento das receitas, aumento da quota de mercado, retorno do investimento, redução dos custos de produção ou aumento da produtividade.

Na parte prática do estudo foi, numa primeira fase, caracterizada a empresa em análise. Assim, verificou-se que a JAPblue é uma empresa com cerca de 5 anos, que tem evidenciado um crescimento muito significativo em vários domínios, nomeadamente no volume de negócios, n.º de clientes e quota de mercado, num panorama que atualmente se revela negativo para a marca VW em Portugal.

Posteriormente, na parte prática do estudo, foram apresentados os resultados relativos ao inquérito sobre satisfação dos clientes da JAPblue. Os mesmos foram globalmente muito positivos, sugerindo um elevado nível de satisfação experienciado pelos clientes da empresa.

Desta forma, é legítimo concluir-se que o bom desempenho da JAPblue em termos de crescimento não poderá ser dissociado do facto de prestar um serviço de qualidade aos seus clientes, proporcionando-lhes um elevado grau de satisfação. Somente com clientes satisfeitos se pode alcançar uma assiduidade elevada dos clientes na oficina, ou seja, a verificação da repetição de compra, e a recomendação do serviço a familiares e amigos, que se traduz no aumento da base de clientes, e consequentemente em incremento das vendas e da quota de mercado, mesmo num clima pouco favorável à marca comercializada.

Porém, à empresa não bastará o crescimento alcançado. O desafio será mantê-lo e potenciá-lo.

Conforme referenciado no estudo, o setor automóvel enfrenta um cenário de forte concorrência e alterações dos paradigmas tradicionais, obrigando-o a importantes

mudanças como a concentração dos grupos de distribuição e transformação das divisões do após-venda dos construtores em fornecedores multimarca. Paralelamente, a aposta no serviço após-venda será fundamental nesta transformação, não apenas como fonte de receitas e margem, mas igualmente como elo de ligação com o cliente. Neste domínio, o tema da qualidade e da satisfação ocuparão um papel central para as empresas.

Ao longo do estudo verificou-se que a empresa não está alheia a esta realidade. O segmento do após-venda da JAPblue tem crescido, tem sido objeto de investimento, e a empresa admite no seu R&C que o mesmo tem potencial de crescimento no futuro. A empresa evidencia também uma forte preocupação com a qualidade e com a satisfação, patente em fatores como a certificação de qualidade, as suas políticas de gestão ou a implementação de sistemas de medição da satisfação dos clientes e avaliação das áreas de venda e após-venda.

Para que a empresa possa continuar a ter um bom desempenho no futuro, os temas da qualidade e da satisfação nunca poderão ser negligenciados, sob pena de a mesma poder perder clientes para os concorrentes. Simultaneamente, a empresa tem de apostar na eficiência interna, de forma a que o crescimento das vendas e dos clientes se traduza em crescimento dos resultados. Neste domínio, será fundamental a aplicação constante do princípio da melhoria contínua, fomentando uma cultura de que é sempre possível fazer melhor em todas as áreas da empresa. Este ponto assume uma especial importância em empresas que verificam um forte crescimento num período de tempo relativamente curto, dado que é fundamental que a empresa funcione sempre da melhor forma, independentemente da sua dimensão. Existirão sempre processos que podem ser melhorados, fluxos de informação que podem ser alterados, ou formas alternativas de organização, sempre tendo por base o objetivo de proporcionar um serviço de máxima qualidade ao cliente e proporcionar-lhe a máxima satisfação.

O presente trabalho de investigação proporcionou, conforme proposto, um estudo de satisfação dos clientes da JAPblue, tendo sido assim possível efetuar uma avaliação da mesma, identificando pontos fortes e pontos passíveis de serem revistos ou melhorados. O *feedback* dos clientes é uma ferramenta essencial a um processo de melhoria. Assim, as sugestões de melhoria avançadas neste estudo procuraram dar um

contributo à aplicação do princípio da melhoria, esperando-se que as mesmas possam ser úteis à empresa, numa tentativa de proporcionar algumas ideias que possam ser aproveitadas e incorporadas pela mesma.

Em suma, espera-se que o presente trabalho tenha possibilitado um estudo que, partindo de um tema pertinente e respetivo enquadramento teórico e investigação empírica, tenha proporcionado uma aplicação prática útil aos seus intervenientes.



# BIBLIOGRAFIA E OUTRAS FONTES DE INFORMAÇÃO

5.1 BIBLIOGRAFIA

5.2 OUTRAS FONTES DE INFORMAÇÃO



## 5 BIBLIOGRAFIA E OUTRAS FONTES DE INFORMAÇÃO

### 5.1 BIBLIOGRAFIA

BANCO de PORTUGAL, Análise do Setor Automóvel 2011-2016, Nota de Informação Estatística 124|2016, 2 de Dezembro de 2016

CRONIN, J. Joseph, TAYLOR, Steven A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, *Journal of Marketing*, Vol. 56, (3), 55-68

DEMING, W. Edwards (1982). *Out of the Crisis*, MIT Press, ISBN-13: 978-0262541152

FONSECA, Luís, Material de apoio às aulas de Organização Industrial 2, Instituto Superior de Engenharia do Porto, Maio 2013

GAIARDELLI, Paolo, SACCANI, Nicola, e SONGINI, Lucrezia (2007). Performance measurement of the after-sales service network – Evidence from the automotive industry, *Computers in Industry*, 58, 698-708

GIANESI, Irineu G.N., CORRÊA, Henrique Luiz (1994). *Administração Estratégica de Serviços – Operações para a Satisfação do Cliente*, Editora Atlas S.A., São Paulo, ISBN 85-224-1152-2

HENRY, Craig Douglas (2000). Is Customer Loyalty a Pernicious Myth?, *Business Horizons*, 13-16

HOYLE, David (2000). *Automotive Quality Systems Handbook*, Butterworth-Heinemann, ISBN 0-7506-7243-9

JAPblue, peças de informação interna disponibilizada pela empresa

JAPblue, Relatório e Contas de 2016

KOTLER, K., KELLER, K.L. (2007). *A Framework for Marketing Management*, 3<sup>rd</sup> ed., Pearson / Prentice Hall, New Jersey, ISBN 10: 0131452584

OLIVER, Richard L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, (4), 460-469

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie A., BERRY, Leonard L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, *The Journal of Marketing*, Vol. 49, (4), 41-50

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie A., BERRY, Leonard L. (1988). SERVQUAL – A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, Volume 64, (1), 12-40

QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, LucVan (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva, ISBN 972-662-275-1

SOUSA, Francisco J. S. F. (2011). *Satisfação de Clientes – O caso de uma empresa industrial*, Universidade de Coimbra

WESTBROOK, Robert A., OLIVER, Richard L. (1991). The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction, *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, (1), 84-91

## 5.2 OUTRAS FONTES DE INFORMAÇÃO

### 5.2.1 SITES CONSULTADOS

ACAP, Associação Automóvel de Portugal, Estatísticas, *site da associação*, secção de estatísticas:

<http://www.acap.pt/pt/pagina/36/estat%C3%ADsticas/> (consultado em 03/07/2017)

ANECRA – Associação Nacional das Empresas do Comércio e da Reparação Automóvel, *site* da associação, secção de estatísticas:

<http://www.anecra.pt/gabecono/p003.aspx> (consultado em 03/07/2017)

AUTOMONITOR.PT

<http://automonitor.pt/2016/05/12/comercio-e-industria/anecra-atenta-aos-novos-desafios-do-setor-da-reparacao-automovel/> (consultado em 28/06/2017)

INE - Instituto Nacional de Estatística, *site* do instituto, Base de Dados:

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_base\\_dados](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_base_dados) (consultado em 03/07/2017)

JAPblue, *site* da empresa:

<http://www.japblue.pt/pt/quem-somos/> (consultado em 14/07/2017)

<http://www.japblue.pt/pt/politica-de-qualidade/> (consultado em 14/07/2017)

NOTICIASAOMINUTO.COM

<https://www.noticiasominuto.com/pais/780579/oficinas-clandestinas-sao-ameaca-e-fogem-com-milhoes-em-impostos> (consultado em 28/06/2017)

POSVENDA.PT

<http://posvenda.pt/anecra-divulga-resultados-do-inquerito-reparacao-automovel/>  
(consultado em 28/06/2017)

## 5.2.2 ARTIGOS EM REVISTAS INTERNACIONAIS

TRW – Safety, artigo sobre mercado e reparação automóvel



# ANEXOS

## 6.1 ANEXO 1 – INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO



## 6 ANEXOS

### 6.1 ANEXO 1 – INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO



## Inquérito Satisfação Cliente

### IDENTIFICAÇÃO

1 – Das opções seguintes, assinale com um (X) em cada tema, qual a que se enquadra mais ao seu tipo de cliente?

Proximidade		Assiduidade		Fidelização	
Oficina a menos de 5km		Cliente muito assíduo		Menos de 3 anos	
Oficina entre 5 e 25km		Cliente pouco assíduo		Entre 3 a 6 anos	
Oficina a mais de 25km		Cliente regular		Mais de 6 anos	

### DESEMPENHO GLOBAL ATENDIMENTO

1 – Relativamente ao atendimento, por favor avalie de 1 a 10 de acordo com a escala da seguinte tabela o nível de qualidade de cada fator para um atendimento de excelência.

0 a 1	2 a 3	4 a 6	7 a 8	9 a 10
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Extremamente Satisfeito

Fatores de atendimento	Avalie
Facilidade e rápido agendamento da vinda da viatura à oficina.	
Tempo de espera de atendimento, quer no início, quer no fim.	
Aspetto do rececionista.	
Simpatia.	
Atitude do rececionista em ter soluções rápidas para os problemas da viatura.	
Antes da entrada da viatura na oficina, visualização dos danos e rigor na receção da viatura ( <i>check-up</i> visual do que pode necessitar, ex: escovas, pneus, pintura, etc...)	
Comunicação de custos (Antes, durante e no fim da reparação)	
Explicações da reparação da viatura.	

3 – Se entender que há mais algum fator que na sua opinião deva ser avaliado ou melhorado, por favor descreva para no futuro termos um melhor atendimento para si.

---



---

## DESEMPENHO GLOBAL SERVIÇO

1 – Relativamente ao serviço prestado, por favor avalie de 1 a 10 de acordo com a escala da seguinte tabela o nível de qualidade de cada fator para um serviço de excelência.

0 a 1	2 a 3	4 a 6	7 a 8	9 a 10
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Extremamente Satisfeito

Fatores do serviço	Avalie
Teste da viatura efetuado na presença do cliente antes da reparação ser efetuada.	
Custos da reparação antes da intervenção quando comparado com outro reparador autorizado Volkswagen.	
Tempo adequado de permanência para reparação da viatura na oficina.	
Eficácia da reparação.	
Confiança no serviço prestado.	
Limpeza da viatura na entrega.	

3 – Se entender que há mais algum fator que na sua opinião que deva ser avaliado ou melhorado, por favor descreva para no futuro termos um melhor atendimento para si.

---



---

## CONCLUSÃO

Avaliando no global todos os aspetos até agora mencionados e outros que por si possam ter sido mencionados para nossa constante melhoria, recomendaria os nossos serviços a um familiar ou a um amigo? Com base na escala na seguinte tabela, por favor escolha o número que mais se adequa á sua avaliação.

0 a 1	2 a 3	4 a 6	7 a 8	9 a 10
De certeza que não recomendaria	Provavelmente não recomendaria	Talvez	Provavelmente recomendaria	De certeza que recomendaria

<b>Avaliação</b>	
------------------	--

“Reunirmos é um começo, permaneceremos juntos é um progresso, e trabalharmos juntos é um sucesso.” Napoleon Hill

Ajude-nos a nós, para nós o ajudarmos a si.