

Joaquim António Pereira Cardoso



## **Gestão do Após-Venda no Mercado Automóvel**

(O caso do Grupo Soauto)

A fidelização de clientes como estratégia de sustentabilidade do negócio

Trabalho de natureza profissional no âmbito da Gestão para obtenção do título de especialista, nos termos previstos no despacho nº 14093/2011, publicado no DR nº 200, de 18 de Outubro.



## Resumo

Este trabalho é resultado daquilo que produzi ou ajudei a produzir, na sequência de uma reunião no Grupo Soauto, na qual assinalei: *“Houston we have a problem”*.

O problema era demasiado evidente e simples de enunciar: consistia na perda, em quatro anos, de perto de 40% das horas vendidas e algo menos na venda de peças de substituição. O que me pediam era para parar com esta “sangria” e retomar um caminho de sustentabilidade.

Escutar os clientes, aprender com eles e ter uma equipa que entendesse bem o que estava em causa era essencial para termos clientes felizes, os fidelizarmos e conquistarmos outros.

Utilizamos questionários para conhecer os desejos e necessidades dos nossos clientes, estudamos relatórios, com estudos de mercado, realizados por empresas especializadas, relativos a satisfação de clientes, debatemos os resultados do Inquérito Telefónico produzido pelas nossas Organizações, fizemos a análise detalhada do CSS (*customer satisfaction survey*) promovido pelas marcas, definimos planos de ação e métricas para avaliação das mesmos e os resultados são inequívocos: a queda de venda de horas continua, tal como a venda de novos, contudo, há sinais de que “estancamos a hemorragia”, já que estamos a conquistar mercado e, não menos importante, temos taxas de fidelização muito animadoras que indiciam que o negócio continuará a ter futuro.

## Abstract

This work is the result of what I produced or helped to produce, following a meeting in the Soauto Group, in which I pointed out "Houston we have a problem".

*The problem* was too obvious and simple to enunciate: it consisted of the loss, in four years, of close to 40% of service hours sold and a little less in the sale of spare parts. I was asked to stop this "sangria" and return to a path of sustainability.

Listening to clients, learning from them and having a team that understood what was at stake was essential to having satisfied, loyal customers and to win others.

We used questionnaires to ascertain the wishes and needs of our customers, have studied reports with market studies carried out by specialized companies regarding customer satisfaction, discussed the results of the Telephone Survey produced by our Organizations, did a detailed analysis of the CSS (customer satisfaction survey) promoted by brands and define action plans and metrics to evaluate them and the results are unequivocal: the fall in sales of service hours continues, as well as the sale of new cars, however, there are signs that we have stopped the hemorrhage, we are already conquering the market and, not least, we have very encouraging loyalty rates which indicate that the business will continue to have a future.

## Agradecimentos

Agradeço à excelente equipa que me apoiou na minha missão de Coordenação do Após – Venda do Grupo Soauto sem a qual parte da informação aqui vertida não seria possível. Agradeço, igualmente, aos colaboradores da Rolporto, SA e Rolvia, SA por termos sido, sobretudo na Rolporto, os incubadores duma verdadeira cultura orientada para servir o cliente, tendo tido o privilégio de liderar, o que juntos construímos, a melhor empresa do país, nas marcas VW, Audi e Skoda, em termos de Resultados Líquidos, durante a última meia dúzia de anos, a maior empresa, em termos de horas vendidas, nos últimos 3 anos e a maior empresa, no Norte, em Vendas da VW e Audi. Agradeço, ainda, aos dirigentes da SIVA, Soauto e Rolporto a quem pedi apoio no fornecimento da informação mais recente. Agradeço à ACAP a informação que me disponibilizou e, finalmente, agradeço ao Prof. Doutor J. Freitas Santos por me ter incentivado a apresentar a provas públicas. Muito obrigado a todos.

# Índice

<b>Resumo</b> .....	<b>2</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>3</b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>4</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>10</b>
<b>Capítulo I</b> .....	<b>12</b>
<b>A Fidelização de Clientes</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 – Em que consiste?</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 – O Marketing como instrumento de fidelização</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3 – Medir e criar valor individual</b> .....	<b>14</b>
<b>1.4 – As chaves da fidelização</b> .....	<b>15</b>
1.4.1 – Como fidelizar? .....	15
1.4.2 – Foco na experiência do cliente .....	15
1.4.3 – O processo de encantamento e a importância do entusiasmo.....	16
1.4.4 – Fundamentos da fidelização.....	16
<b>1.5 – A fidelização de clientes como vantagem competitiva</b> .....	<b>16</b>
<b>1.6 – A realidade nem sempre é “cor-de-rosa”</b> .....	<b>17</b>
<b>Capítulo II</b> .....	<b>18</b>
<b>Metodologia</b> .....	<b>18</b>
<b>Capítulo III</b> .....	<b>20</b>
<b>O Comércio Automóvel em Portugal</b> .....	<b>20</b>
<b>3.1 – Breves considerações sobre o Sector Automóvel</b> .....	<b>20</b>
<b>3.2 – Enquadramento jurídico</b> .....	<b>23</b>
<b>3.3 – A evolução do MTM e a sua comparação com a evolução do PIB</b> .....	<b>23</b>
<b>3.4 - A importância do sector do comércio e reparação automóvel em Portugal</b> .....	<b>25</b>
<b>3.5 – A emergência dum novo modelo de negócio</b> .....	<b>27</b>
<b>Capitulo IV</b> .....	<b>29</b>
<b>O Grupo Soauto</b> .....	<b>29</b>
<b>4.1 – Constituição, Missão e Valores</b> .....	<b>29</b>
<b>4.2 – Estrutura “Estratégica” da Soauto</b> .....	<b>30</b>
<b>4.3 – Estrutura dum UN do Grupo – Expocar Porto</b> .....	<b>31</b>
<b>4.4 – Diagnóstico da situação e o papel de liderança do coordenador do após-venda</b> .....	<b>32</b>
<b>Capítulo V</b> .....	<b>39</b>
<b>Feedback dos clientes</b> .....	<b>39</b>
<b>5.1 – Questionário Soauto</b> .....	<b>39</b>

5.2 – Estudo de Mercado GIPA .....	40
<b>Capítulo VI.....</b>	<b>46</b>
<b>Análise Swot.....</b>	<b>46</b>
<b>Capitulo VII.....</b>	<b>50</b>
<b>A evidência da importância do Após Venda.....</b>	<b>50</b>
<b>Capítulo VIII.....</b>	<b>53</b>
<b>O ano da crise no mercado automóvel em Portugal.....</b>	<b>53</b>
8.1 - O marcante ano de 2011 e a emergência de políticas efetivas de fidelização.....	53
8.2 - Estaríamos a fazer as coisas certas? Estaríamos a fazer bem as coisas? .....	61
<b>Capitulo IX.....</b>	<b>64</b>
<b>Programa de Fidelização da Soauto.....</b>	<b>64</b>
9.1 – Formulação e Implementação do Programa .....	64
9.2 - Finalmente o <i>Retail Marketing</i> .....	66
9.3 – A Qualidade como caminho para a fidelização.....	68
9.4 – Plano de ações para 2014-2015 .....	70
9.5 – Exemplos de acréscimo de valor à nossa proposta de serviço (serviço mobilidade e <i>fast check-in</i> ).....	71
<b>Capítulo X.....</b>	<b>72</b>
<b>Controlo (comparativo 2015/2011) .....</b>	<b>72</b>
10.1 – Análise dos Indicadores de atividade.....	72
10.2 - Análise do Resultado Operacional por área de negócio: .....	74
10.3 - Evolução da Quota de Mercado .....	75
10.4 - Índice de Fidelização a Quinze Anos (IFQA) .....	75
10.4.1 – O caso da Rolporto, SA .....	76
10.4.2 – Fluxos entre os diferentes tipos de clientes.....	77
10.5 - O que nos dizem os Indicadores.....	78
<b>Capítulo XI.....</b>	<b>79</b>
<b>As pessoas como pedra angular do sucesso empresarial e da fidelização em particular.</b>	
<b>Comunicar, motivar, liderar e “evangelizar”.....</b>	<b>79</b>
<b>Conclusão.....</b>	<b>84</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>89</b>

## Índice de Figuras

Fig. 1- Venda de Veículos (VP+VC) no mundo/blocos económicos .....	20
Fig. 2 – Venda total, de VP e VC no mundo.....	20
Fig. 3 – O mercado automóvel na Europa .....	21
Fig. 4 – QM das marcas generalistas na Europa.....	21
Fig. 5 - QM das marcas <i>premium</i> na Europa .....	22
Fig. 6 - Vendas de VP vs PIB (2006 – 2016) .....	24
Fig. 7 – Vendas Automóveis de Ligeiros Passageiros (2000-2015).....	24
Fig. 8 - VAB do Comércio e Reparação Automóvel para o PIB (€).....	25
Fig. 9 - Peso dos impostos na receita fiscal do Estado.....	26
Fig. 10– ACO (Análise Crítica da Organização) .....	30
Fig. 11 – Estrutura da Expocar Porto .....	31
Fig. 12 - Evolução Horas Vendidas .....	32
Fig. 13 – Venda de horas em 2009 das Marcas VW, AUDI e SKODA.....	33
Fig. 14 – Frequência das entradas/idade da viatura .....	38
Fig. 15 - Resultados da Consulta realizada na Soauto Rolporto .....	39
Fig. 16 – O Preço nas <i>Fast Fit</i> .....	40
Fig. 17 – Tendência das entradas Oficinas Autorizadas e Multimarca.....	41
Fig. 18 – Entradas nas Oficinas consoante idade da viatura .....	41
Fig. 19 – Os circuitos de prestação.....	42
Fig. 20 – Disposição a ser cliente dum AO .....	42
Fig. 21 – Critérios para escolha do local para assistência.....	43
Fig. 22 – As OA e os concorrentes.....	43
Fig. 23 – SWOT .....	46
Fig. 24 – Objetivos Após Venda Soauto .....	48
Fig. 25 – Repartição do parque circulante .....	49
Fig. 26 – Volume de negócios e EBITDA (rede de Concessionários) .....	50
Fig. 27 – EBITDA Soauto /área de negócio .....	50
Fig. 28 – CSS VW.....	51
Fig. 29 – Plano de Melhorias .....	52
Fig. 30 – Trabalho em equipa .....	51

Fig. 31 – Plano Após-Venda 2012/2013 .....	54
Fig. 32 – Vetores para a satisfação do cliente .....	55
Fig. 33 – Processos Base do Serviço .....	56
Fig. 34 – A conveniência de abertura ao fim de semana.....	58
Fig. 35 – Posicionamento dos operadores APV .....	58
Fig. 36 – Em Espanha como em Portugal .....	59
Fig. 37 – <i>Newsletter</i> Soauto .....	61
Fig. 38 - (%) Tipo de Reclamações Contacto Após-Intervenção VW – 2011.....	62
Fig. 39 - (%) Reclamações Contacto Após-Intervenção VW – 2011 .....	62
Fig. 40 – KPI .....	63
Fig. 41 – Peças de Comunicação .....	66 e 67
Fig. 42 – CSS – VW .....	68
Fig. 43 – Visita à AO conforme idade .....	69
Fig. 44 – Exercício de fixação do preço da M.O. ....	70
Fig. 45 – Serviço Mobilidade e <i>fast check-in</i> .....	71
Fig. 46 – EBITDA/área de negócio – 2011 .....	74
Fig. 47 – EBITDA/área de negócio – 2015 .....	74
Fig. 48 – QM – Horas Vendidas (Mecânica) .....	75
Fig. 49 - IFQA (Soauto) .....	75
Fig. 50 – IFQA Rolporto .....	76
Fig. 51 – Taxas Fidelização (Rolporto) .....	76
Fig. 52 – Fluxos .....	77
Fig. 53 – Parque Circulante 15 anos (VW, AUDI, SKODA) .....	87



## Introdução

Este trabalho, de natureza profissional, é apresentado como exigência parcial para a obtenção do título de Especialista na área das Ciências Empresariais – Gestão de Empresas. O objeto do trabalho é a Gestão do Após-Venda do “Sector” Automóvel, tomando como caso o Grupo Soauto, que integra o Grupo SAG, que foi, durante mais de uma década, o maior Grupo de comércio automóvel em Portugal, representante das marcas VW, Audi, Skoda, Bentley e Lamborghini. O trabalho desenvolvido pretendeu focar especialmente a área de fidelização de clientes como “garante” da sustentabilidade do negócio.

Para o caso que aqui interessa o autor foi nomeado, em 1995, administrador da Rolporto, SA., sendo então e simultaneamente, administrador da holding ROLGEST, SGPS, detentora de 100% do seu capital. No ano de 2000 a Rolporto, SA., depois de necessárias negociações, foi adquirida pela SAG/SOAUTO, SGPS. Dessas negociações, também resultou, que só haveria lugar a negócio, se o autor aceitasse continuar a dirigir executivamente a empresa, tendo este decidido renunciar ao mandato de administrador da Rolgest, SGPS e de outras empresas associadas, mantendo-se, naturalmente, como administrador da Rolporto, SA. Mais tarde, em 2008, veio a ser constituída uma outra empresa do Grupo, no Porto, tendo o autor sido o seu “construtor” e administrador executivo.

Ora, no seu entender, o cargo de administrador não é propriamente o de fazer “trabalhos” semelhantes àqueles a que se refere a alínea b) do artº 5º do Decreto- Lei nº 206/2009 de 31 de Agosto e a alínea b) do nº 1 do artº 6º do Despacho nº 14093/2011 de 18 de Outubro, pelo que, para se apresentar a provas públicas para obtenção do título de especialista, entendeu apresentar este trabalho que realizou, enquanto Diretor Coordenador do Após-Venda do Grupo Soauto, função para que tinha sido convidado, integrando a estrutura “estratégica” do Grupo.

Não sendo o autor um “homem do Após-Venda” e apesar de esta função o ocupar, apenas, menos de 5% do seu tempo, procurou aprender depressa, preparar-se, pensar na equipa que coordenaria, pensar nas pessoas que lhe poderiam dar alguns “insights” e deitar mãos à obra.

A gestão do Após-Venda é semelhante a qualquer outra área de operações duma empresa. Perceber o negócio, conhecer os recursos de que se dispõe e dos que não se dispõe, identificar as variáveis críticas, saber quem é e como atua a concorrência e conhecer os clientes é necessário em qualquer área. Tudo parecia fácil, todavia, o Grupo Soauto só existia enquanto tal, pelo nome. Não existiam políticas integradas e transversais. As ferramentas não “conversavam” entre si e não havia uma orientação estratégica que guiasse os responsáveis pelas Unidades de Negócio. Na sua ausência, teve de a construir. Falou com colaboradores, clientes, parceiros e concorrentes e começaram a desenhar

uma Política de Após-Venda de Grupo. Depois, procuraram integrá-la com as demais políticas (todas em construção em simultâneo). Foi possível, apesar do caos. Foi gratificante, apesar da ausência de meios. Foi estimulante, porque era um desafio. Deve, porém, confessar que julgava a tarefa mais fácil, talvez por isso sinta o gosto de ter dedicado alguns anos a essa causa e ter ajudado a conseguir os resultados, nunca antes imaginados, na área da “ferrugem” como alguém a designava. Como os números demonstram neste trabalho, o Após-Venda é demasiado importante para ser mal tratado, ou descurado.

O trabalho parte duma reflexão conjunta da equipa de trabalho, Gestores Após-Venda do Grupo, procurando sistematizar alguma informação que lhes permitisse apresentar um quadro de propostas de trabalho, que o autor designou de Linhas Gerais de Orientação (LGO’s). De seguida, procuraram ouvir os clientes com o propósito de certificarem os pressupostos, que eram também, as conclusões dessa reflexão. A metodologia adotada foi o Inquérito, aproveitando um Dia do Cliente Soauto, em que se teriam, “à mão”, centenas de clientes nas diferentes oficinas, aos quais foi pedido que respondessem, com verdade, ao questionário. Também, utilizaram, um estudo promovido pela *GIPA – automotive aftermarket intelligence* que consideraram de enorme valia e utilidade. Depois procuraram os fundamentos da Fidelização, que constam do enquadramento no primeiro capítulo, para pôr de pé o programa “Queremos continuar a fazer parte da sua vida”. Mediram os resultados e o autor dedicou um pequeno capítulo às pessoas na organização como recurso determinante do sucesso empresarial. Finalmente são apresentadas as conclusões e as tendências que se verificam na área de Serviço ao cliente.

## Capítulo I

### A Fidelização de Clientes

#### 1.1 – Em que consiste?

Segundo *Kotler*, um dos maiores especialistas em Marketing, conquistar novos clientes custa 5 a 7 vezes mais do que manter os existentes.

Há uma década, estimava-se que apenas 35% dos negócios eram realizados com novos clientes, ou seja, 65% dos negócios eram concretizados com clientes que já não o eram pela primeira vez. Estariam já fidelizados? Depende. Depende, sobretudo, do número de repetições (exclusivas) de compra. O que significa, então, fidelizar?

Teremos tantos significados, quantos autores, mas fidelizar, no sentido empresarial, consistirá em tornar um produto ou um serviço, requerido por um cliente, dependente de um determinado fornecedor. Ou seja, quando alguém pretende determinado produto ou serviço pensa numa pessoa ou entidade concreta, “esquecendo” que outros fornecedores existem ou poderão existir. Assim, fidelizar um cliente é essencialmente, importante, porque ele tenderá a comprar mais e maior diversidade no seu fornecedor preferido, isto é, no fornecedor com quem mantém um relacionamento interessado, estável, confiante. Conquistar a fidelidade de um cliente significa, em síntese, confirmação de uma escolha, opção exclusiva e duradoura. Ora, este processo dependerá da qualidade das experiências vividas, das percepções, das emoções, dos sentimentos, da empatia, de afinidades, do “encontro”, da qualidade da parceria de quem escolhe e de quem é escolhido. Trata-se, portanto, de um assunto complexo (só excepcionalmente poderá ser simples).

A fidelidade a um produto, a uma marca, a um serviço por parte de um cliente poderá aumentar de acordo com diferentes fatores:

- 1 – As características e qualidades percebidas ou percebidas pelo cliente;
- 2 – A vivência/experiência pessoal do cliente;
- 3 – A qualidade do atendimento, na venda ou no após venda, e os respetivos serviços agregados;
- 4 – A imagem corporativa da empresa e os atributos da marca associados ao produto ou serviço.

Para manter os seus clientes, a empresa deve investir fundamentalmente em três ações:

- Definir uma estratégia de comunicação, seja do produto, marca, serviço, seja na própria imagem institucional. Dar visibilidade aproxima ou mantém de perto os clientes.
- Ser conhecida pela qualidade da gestão e pelo desempenho de excelência das suas equipas. Consistência entre o discurso e a realidade, entre as características do produto e a sua performance. Produtos duradouros, com clientes fiéis, costumam estar associados a empresas sérias, também elas mesmas duradouras. A autenticidade é essencial para manter a sustentabilidade.
- Ter um sistema de gestão das relações com o cliente (CRM) que permita pelo menos “preocupar-se” em conhecer o cliente, registar o conteúdo dos momentos de interação, servir como canal de comunicação e permitir a sua avaliação a partir da perspetiva do cliente.

Evidentemente, que tudo isto é crítico para fidelizar clientes, todavia, é nossa convicção que o fator Preço é cada vez mais relevante num processo desta natureza e, até mesmo, os comportamentos dos clientes perante a ideia de fidelidade.

Designadamente, desde que o cliente passou a fazer um “click” no seu smartphone, tablet ou PC, solitariamente (na rua, em casa, no transporte, no escritório) e poder comparar, tão facilmente, o Preço ganhou uma enorme preponderância nas decisões de compra e, conseqüentemente, os mecanismos de fidelização são agora mais exigentes, sendo necessário manter preços competitivos, para além das vantagens associadas e da relação estabelecida e sempre alimentada. A passagem do FMOT para o ZMOT, a par da distância passar a medir-se em tempo em vez de quilómetros escalou imenso a importância do Preço, pelo que podemos investir em todas as ações atrás enunciadas, mas se não investirmos no preço, mais cedo do que tarde a fidelização passará a ser um conjunto vazio.

## 1.2 – O Marketing como instrumento de fidelização

Segundo *Kotler*, uma boa estratégia de marketing precisa de estar focada nos grupos de consumidores rentáveis, pelo que a segmentação destes é de primordial importância. Conhecer o gosto, os desejos, as preferências, as emoções, etc. são determinantes no relacionamento com o cliente. Este gosta que a empresa fornecedora se preocupe com ele e que faça um atendimento irrepreensível, contudo, as coisas mudam, a atratividade do produto, a sofisticação dos mercados, a diversificação de canais de promoção, o apelo à inteligência emocional e social, etc., fazem com que as empresas convidem grupos de clientes para discutir tendências, experienciar momentos de bem-estar, gostos, comportamentos. Os profissionais de marketing procuram obter informações que incorporarão no

produto, nos serviços ou, tão só, nos processos de venda na abordagem aos consumidores, ao mesmo tempo que induzem necessidades e desejos aos seus clientes.

Conquistar mercado é o desejo de qualquer profissional de marketing, pelo que é fundamental entender e antecipar as necessidades do consumidor, envolvendo-o num clima de bem-estar, desde o primeiro contacto até aos momentos do após venda. Superar as expectativas em relação à prestação de um serviço é essencial para assegurar a fidelidade do cliente e, conseqüentemente, conquistar outros.

### 1.3 – Medir e criar valor individual

Como afirmou *Battirola*, 2003: “Se os clientes satisfeitos são a alma de qualquer negócio bem-sucedido, os clientes fiéis são essenciais para a sustentação da liderança no negócio”.

Mas como evoluir de clientes satisfeitos para clientes fiéis? Muitas empresas optam por melhorarem o preço, outras optam por proporcionar descontos pela preferência, outras oferecem outro tipo de benefícios, como ofertas de serviços ou, até, viagens. Todavia, a prática tem demonstrado que estas iniciativas, só por si, não produzem resultados de fidelização a longo prazo. Porquê? Porque as empresas não conhecem o seu cliente individual, a sua definição individual de valor, tratando-os sem diferenciação, quando os clientes, individualmente, são diferentes. Uns serão, certamente, mais sensíveis ao preço (também os há ao contrário - segmento de clientes de luxo, *premium*, muito exclusivo e pequeno, mas, também, mais lucrativo, claro), outros preferirão atenção pessoal, outros, ainda, por exemplo, acesso a diversão.

Em todo o caso, podemos enunciar algumas lições importantes sobre fidelização de clientes que algumas empresas, bem-sucedidas, apresentam:

- 1 – Um bom produto ou serviço será sempre a base para o desenvolvimento da fidelidade do cliente. Sem isso, não haverá programa que possa fortalecer o relacionamento entre a empresa e o cliente.
- 2 – As empresas devem desenvolver produtos e serviços de acordo com o gosto, o interesse, de que os clientes querem e não de acordo com o seu interesse ou possibilidade, ou, do que as empresas acham que os clientes querem.
- 3 – Desenvolver a fidelidade do cliente deve ser um compromisso de toda a empresa. Os seus membros devem ter como propósito a criação de valor para o cliente.
- 4 – A existência duma tecnologia de relacionamento de clientes (CRM), por mais sofisticada que seja, não é sinónimo de sucesso de fidelização.

5 – A avaliação sobre o comportamento dos clientes só trará resultados a longo prazo, pelo que, devendo ser obrigatória, sistemática e continuada, apenas a prazo poderemos observar bons resultados.

6 – “Um olho no peixe outro no gato”, i.e., nunca perca de vista os seus concorrentes, o que andam a fazer, o que apresentam, o que investigam, o que estudam.

## 1.4 – As chaves da fidelização

### 1.4.1 – Como fidelizar?

Joseph Samuel Gerard, mais conhecido como *Joe Girard*, tendo sido reconhecido, pelo Guinness, como o maior vendedor de carros do mundo, disse que o segredo para fidelizar é serviço, serviço, serviço. Todos os dias, ele escrevia, cartões de agradecimento, de estímulo, de parabéns, etc. aos seus clientes. Dizia ele: “A venda não acaba quando o cliente compra – ela está apenas a começar”.

### 1.4.2 – Foco na experiência do cliente

“O mercado tem horror ao vazio”, pelo que as empresas que não conseguem superar as expectativas dos seus clientes, verão, certamente, outras organizações a tomar o seu lugar. Mooney & Bergheim, 2002, mostram que num ambiente competitivo, as exigências do consumidor são crescentes. Por isso, eles propõem **dez mandamentos para conquistar clientes, os quais representam as novas expectativas e necessidades de um cliente mais sofisticado**. São elas:

- a) Ganhe a minha confiança – toda a empresa deve em primeiro lugar ganhar a confiança e a lealdade do cliente;
- b) Inspire-me – o cliente compra emoções;
- c) Torne a minha vida mais fácil – crie conveniência e venderá mais;
- d) Deixe-me comigo – o cliente deve sentir o controle das coisas, deve sentir que domina em vez de ser dominado;
- e) Guie-me – Mostre-me o caminho, ensine-me, transmita-me as principais características do produto ou do serviço;
- f) Mandamento 24/7 – 24 horas por dia, sete dias por semana. Conveniência e rapidez são essenciais;
- g) Conheça-me – para fidelizar é preciso conhecer;
- h) Exceda as minhas expectativas – acrescente valor ao produto/serviço;
- i) Recompense-me – O cliente fiel merece ser mimado através de recompensas consoante a sua lealdade à empresa;
- j) Fique comigo - os relacionamentos duradouros são construídos ao logo do tempo.

### 1.4.3 – O processo de encantamento e a importância do entusiasmo

Os clientes vão a uma determinada empresa porque lá se sentem bem. Os seus interlocutores são bem-dispostos, bem-humorados, têm conversas interessantes, de outro modo, os clientes tendem a abandonar aquele espaço, aquela empresa, aqueles interlocutores. Um outro aspeto da maior relevância a ter em conta tem a ver com o entusiasmo que os profissionais de determinada empresa colocam no seu trabalho. A energia positiva que deixam passar, a confiança, a disposição, a linguagem corporal, a tonalidade da voz são elementos centrais na fidelização.

### 1.4.4 – Fundamentos da fidelização

- Proporcionar momentos/experiências memoráveis ao cliente faz com que ele os recorde com prazer e o torne feliz.
- Maximizar a oferta de serviço agregando outros itens, acrescentam valor levando ao sucesso na venda e sucesso chama sucesso.
- Estar de bem consigo mesmo e com a empresa e o produto/serviço que representa fá-lo pensar com entusiasmo, falar com otimismo, ter expectativas positivas, irradiando credibilidade, cativando e contagiando o cliente.
- Dispensar toda a atenção ao cliente. Todos gostam de se sentir o centro das atenções. Tome a iniciativa, ligue ao seu cliente, fale com ele, dispense-lhe tempo, pergunte o que gostou e o que poderia melhorar. Informe-o de novos produtos e serviços, envie-lhe uma mensagem ou um cartão a lembrar-lhe algo que ele aprecie.

## 1.5 – A fidelização de clientes como vantagem competitiva

As empresas querem clientes fiéis para obter ganhos. O objetivo da fidelização é reter clientes, evitando que os mesmos sejam “tomados” pela concorrência e aumentem o valor dos negócios que realizam. Contudo, a fidelidade não se compra, aliás como nos relacionamentos pessoais, conquista-se no médio/longo prazos, através de atitudes que transmitam confiança, respeito, cuidado, atenção e carinho para com o cliente. Fidelização é um processo contínuo de conquista de lealdade, porque nenhum cliente é fiel de vez em quando, nem para sempre. Os clientes fiéis reclamam quando algo não corre bem, quando algo não lhes agrada, não só porque querem ver o seu problema resolvido, como querem melhorar o seu fornecedor e continuar a fazer negócios com ele. Ao contrário, os clientes infiéis desaparecem sem dizer o que quer que seja. Segundo *Kotler*, 95% dos clientes

insatisfeitos não reclama, apenas deixam de comprar. *Vavra*, consultor americano, afirma que um cliente insatisfeito contamina, em média, outros 13, enquanto um cliente satisfeito apenas influencia 5. Ou seja, talvez o pior que pode acontecer a uma organização é ter clientes insatisfeitos, seja porque lhes deixa de vender, porque não vende a todos aqueles, que influenciam negativamente, seja pelo eventual custo suportado na tentativa de recuperar o cliente insatisfeito.

A satisfação mede-se através da relação entre o que o cliente recebeu ou percebeu e o que esperava ter ou ver. Se a percepção é maior do que a expectativa, o cliente fica mais satisfeito do que esperava, mas se for menor, há lugar à frustração e ao registo negativo da experiência. A satisfação pode ser obtida numa única transação, mas a fidelidade só se conquista no longo prazo. A confiança é a palavra-chave da fidelidade relativamente à satisfação. As pessoas confiam em quem os respeita, os ouve e os surpreende. São fiéis quando e enquanto confiam.

A grande vantagem competitiva que uma empresa possui é o conhecimento dos seus clientes. Todo o resto a concorrência pode oferecer.

Segundo *Huete* (1997) “ser competitivo implica diferenciar-se: ser os melhores nalgum aspeto substancial e manter um ritmo de mudança que permita antecipar-se às melhorias da concorrência e às necessidades dos clientes”. Estou inteiramente de acordo com esta perspetiva e no Grupo temos, seguramente, de continuar a fazer este caminho.

## 1.6 – A realidade nem sempre é “cor-de-rosa”

Para concluir, estes aspetos de natureza conceptual sobre a fidelização, diria que tudo parece mais ou menos óbvio, mais ou menos simples de fazer. Porém, a minha experiência, nesta matéria, diz-me que sendo evidente, sendo perfeitamente perceptível, não é nada simples de fazer. Se do ponto de vista das ideias, tudo é claro e julgamo-nos profundamente conhecedores, quando “metemos as mãos na massa”, com frequência, sentimos que afinal as coisas não eram exatamente como estavam nos livros, apelando à nossa inteligência, bom senso, experiência, capacidade de decidir e resolver e resiliência para lidar com a situação no sentido de encontrar o melhor caminho que nos leve ao objetivo a que nos propusemos: ter clientes que tenham o gosto de ser nossos parceiros, que nos encorajem a ser melhores e que nos digam quando somos piores, enfim, ter clientes felizes. São as pessoas que fazem a diferença e, por isso, é que, enquanto gestor, sempre quis ter não necessariamente os melhores, mas aqueles que mais se adequavam à organização, à sua cultura, à escuta permanente dos clientes e concorrentes, à enorme vontade de servir, servir bem e à primeira, superando as expectativas, quando possível (análise custo/benefício, sendo certo, que, pontualmente, o custo excede o benefício).

## Capítulo II

### Metodologia

O Grupo Soauto afirmou-se, em Portugal, no seio dos cerca de 60 Concessionários VW/AUDI/SKODA ao alcançar uma quota de mercado, nos últimos anos, acima de 25%, apesar de operar apenas na Grande Lisboa e no Grande Porto. A quota de mercado no após-venda é cerca de 3% menor, entre outras razões, devido à existência de mais operadores, isto é, há oficinas autorizadas que não comercializam viaturas novas, devido à venda para grandes frotas com após-venda próprio e devido, até, à exportação de carros novos, que, naturalmente, são assistidos nos mercados de destino. Por isso, a pertinência do estudo é, para nós, óbvia, pois pretendia-se saber porque é que, sistematicamente, mesmo em bons anos de vendas de automóveis e mesmo considerando os dois anos de garantia contratual – em que praticamente as viaturas não vão à oficina, a venda de horas de serviço e as peças incorporadas diminuía assustadoramente. Por exemplo, entre 2004 e 2008 a redução de horas vendidas pelas oficinas das marcas VW/AUDI/SKODA foi de 37%, quando nesse mesmo período, a venda de carros novos esteve bastante estável, um pouco acima dos 200 000 carros de passageiros por ano.

A identificação e tentativa de resolução do problema acima descrito foi realizada através do aumento da fidelização dos clientes, atendendo a uma crescente diminuição da operação do após-venda, medida através das horas de serviço de mecânica vendidas a cliente e, por consequência, do valor de peças de substituição utilizadas.

Por analogia ou aproximação, o método do estudo de caso foi usado como estratégia de investigação (Yin, 2008). Este método, aplica-se a um fenómeno no seu ambiente real, quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são evidentes, e na qual se utilizam múltiplas fontes de evidência. Também, Yin (2005), diz que o estudo de caso “é a estratégia de investigação mais adequada quando queremos saber o “como” e o “porquê” de acontecimentos atuais sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo”.

No caso do Grupo Soauto, utilizamos várias fontes de informação e técnicas: dados secundários sob a forma de estatísticas de várias entidades oficiais, resultados obtidos através de questionários estruturados realizados em ambiente de operações (Dia do Cliente Soauto); contacto telefónico para avaliação da satisfação dos clientes após a entrega da viatura objeto de trabalho oficial; CSS (*Customer Satisfaction Survey*) realizado por uma empresa externa, através de um *script*; audição de gravações áudio do CSS, observação direta nos pontos de contacto com o cliente – receções; análise

das reclamações telefónicas, escritas por carta ou no livro de reclamações; estudos realizados por empresas especializadas, entre outros documentos de trabalho. Ou seja, recorreu-se a várias fontes de evidência qualitativa, por exemplo a observação e as entrevistas, e quantitativa, pela análise que fizemos aos resultados dos inquéritos realizados no Dia de Cliente, com cerca de 700 respostas que muito nos ajudaram a perceber melhor aquilo que podemos designar por “interesses do cliente”.

Segundo Merriam (1998), o objetivo geral de um estudo de caso é “descrever, analisar e avaliar”. Com a recolha, tratamento e análise da informação coligida para este estudo procurou-se descrever o problema, refletir, em conjunto com a equipa que coordenava na altura, analisar os dados, e propor e decidir caminhos de ação. No final, a avaliação dos resultados a que se chegava tinha sempre presente a preocupação de introduzir no processo o feedback relevante que os clientes, através dos diferentes métodos atrás enunciados, nos faziam chegar.

Tendo sido pioneiros, em Portugal, enquanto concessionários do Grupo VW, do estudo da queda da venda de horas e peças (estudo a que se refere o presente trabalho), de cujas conclusões, introduzimos um conjunto de políticas, das quais destacamos o Programa de Fidelização: “Queremos continuar a fazer parte da sua vida”. Da implementação deste programa é-nos gratificante verificar o interesse de diversos concessionários no trabalho que desenvolvemos, tendo em conta os resultados que obtivemos e que, julgamos, irão melhorar, seja pela duração do programa, seja pela permanente avaliação e introdução de medidas mais adequadas às circunstâncias da rápida e profunda mudança em que vivemos e iremos continuar a viver.

## Capítulo III

### O Comércio Automóvel em Portugal

#### 3.1 – Breves considerações sobre o Sector Automóvel

Boa parte dos ocidentais têm a ideia que o Automóvel é um produto das sociedades evoluídas e sofisticadas, tendo como certo que os Estados Unidos ou a Europa serão os líderes mundiais da produção e/ou comercialização. E, de facto, já foram, mas, pelo menos em termos de comercialização, já desde 2010 que foram ultrapassados pela China e depois da liderança europeia por alguns (poucos anos), os Estados Unidos voltaram ao 2º lugar do *ranking* mundial. Os dados disponíveis, estimados, para 2016, apontam para que no mundo se tenham vendido 91 000 000 de automóveis de passageiros e comerciais ligeiros (VP+VC).

Fig. 1 - Venda de Veículos (VP+VC) no mundo/blocos económicos

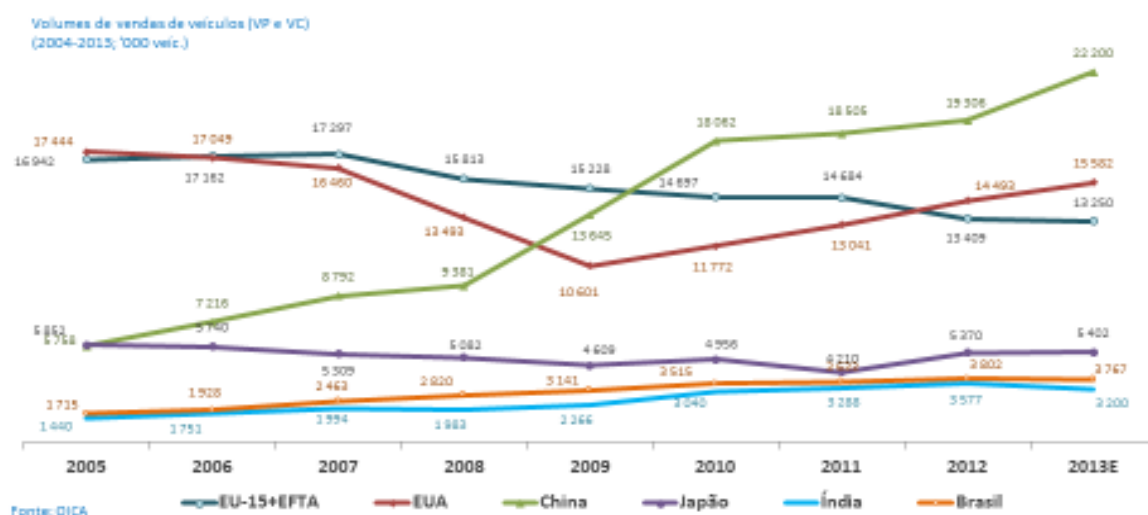
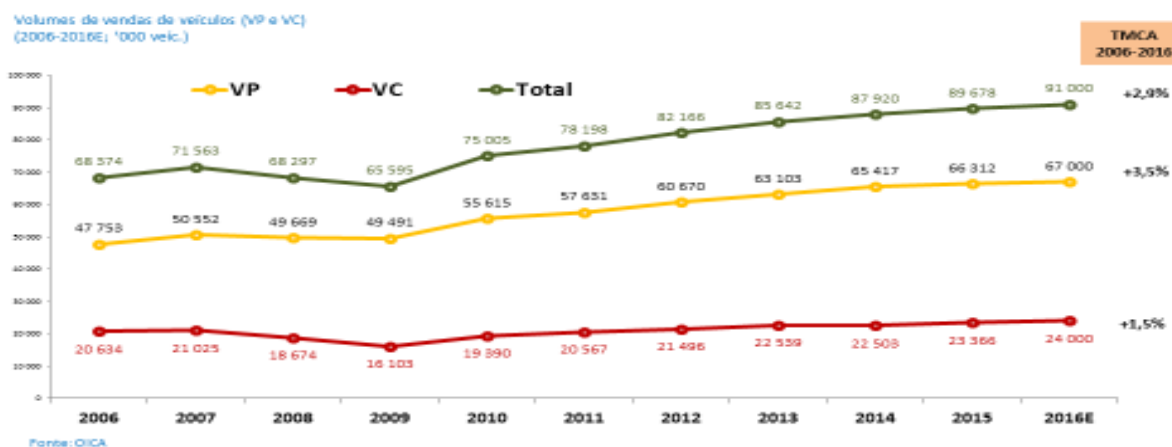


Fig. 2 – Venda total, de VP e VC no mundo



Em termos de marcas, depois da GM ter liderado em vendas por muitos anos, foi a vez da Toyota liderar entre 2012 e 2015, tendo, contudo, sido ultrapassada, em 2016 pelo Grupo VW ao vender cerca de 10,3 milhões de automóveis (apesar de estar a viver o caso das “emissões poluentes”).

Na Europa, o mercado, depois de vários anos em queda, está de novo, há 3 anos, em crescimento.

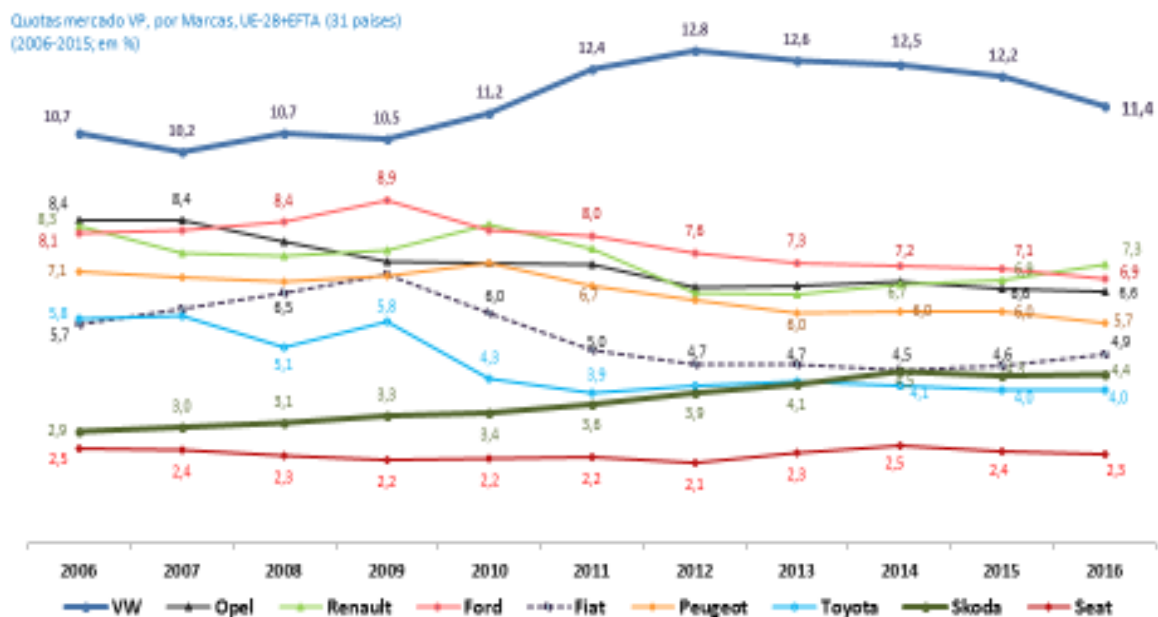
**Fig. 3 – O mercado automóvel na Europa**



Fonte: ACEA

E as marcas generalistas tiveram o seguinte comportamento:

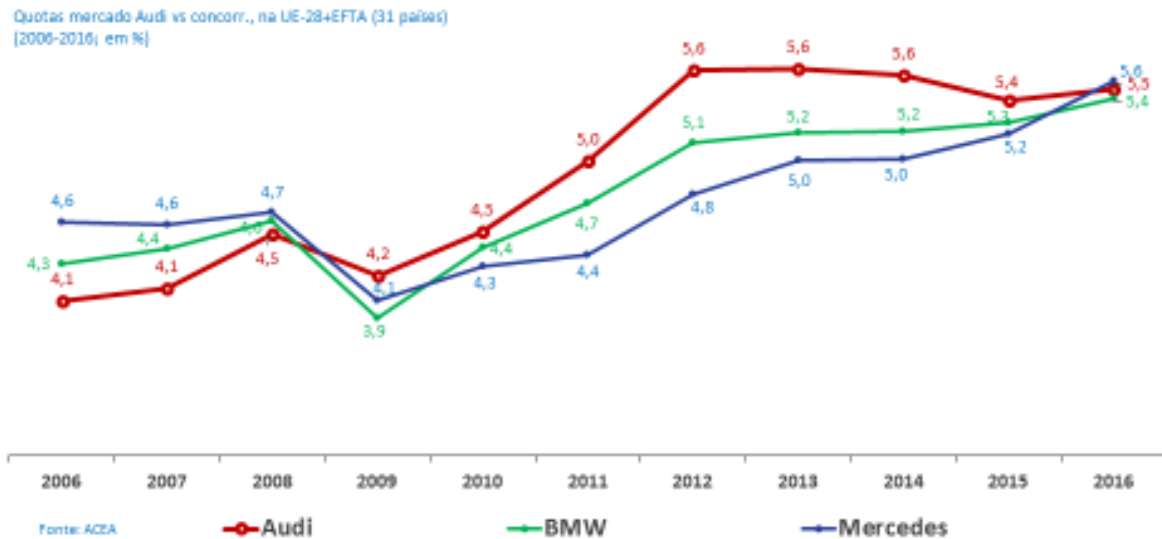
**Fig. 4 – QM das marcas generalistas na Europa**



Fonte: ACEA

E nas marcas *premium*, em 2016 a Mercedes passa de 3º para 1º, voltando a ocupar a posição que deixara em 2008, destronando a Audi que liderou durante 7 anos.

**Fig. 5 - QM das marcas *premium* na Europa**



É comum usar-se expressões diferentes, designadamente Setor Automóvel, Indústria Automóvel, Comércio Automóvel, Retalho Automóvel, Venda e Após Venda Automóvel para significar a mesma ou coisa semelhante.

Em Portugal existe alguma indústria automóvel, no sentido de produção de automóveis, como são os casos da fábrica VW de Palmela ou a fábrica da PSA em Mangualde ou a Mitsubishi no T:ramagal, todavia, para efeitos deste trabalho, apenas as áreas das Vendas e, sobretudo, do Após-Venda são relevantes. De realçar que nenhuma das fábricas é de capitais portugueses, nem produzem qualquer marca criada e registada com patente portuguesa. É, contudo, importante referir que existem várias fábricas portuguesas que produzem materiais para o Cluster Automóvel, desde moldes, bancos, cablagens, etc.

O “setor” em Portugal é representado por três associações empresariais: ACAP, ANECRA e ARAN, sendo que a primeira é a mais estruturada e aquela que produz informação estatística revelante, para além, naturalmente, de se ocupar em defender os interesses das entidades suas associadas, sendo, também, aquela que junto das instituições públicas faz o *lobbying* que entende adequado.

Entre os bens duradouros, o automóvel e a casa assumem interesse especial para os portugueses, mas é o automóvel que provoca mais emoções.

Para uma população de cerca de 10,5 milhões de portugueses, estima-se que existam quase tantos carros como habitações. Segundo a ACAP existiriam cerca de 5,8 milhões de carros, enquanto, segundo

o INE, existiriam, no mesmo período, cerca de 6,0 milhões de casas e 4,0 milhões de famílias, sendo que 1,0 milhão de habitações estarão devolutas.

### 3.2 – Enquadramento jurídico

O sector automóvel está regulamentado no Espaço Económico Europeu desde 1985, atualmente através do REGULAMENTO de Isenção de Categoria (RIC) (UE) Nº. 461/2010 da COMISSÃO de 27 de Maio de 2010. Em linhas gerais, o RIC determina dois modelos de regras aplicáveis a dois mercados que tradicionalmente são considerados distintos:

a) O mercado de venda de veículos automóveis, o qual se manterá submetido às regras previstas no Regulamento de Isenção 1400/2020, cujo prazo de vigência foi prorrogado até Maio de 2013; a partir de Junho de 2013, este mercado está abrangido pelo Regulamento 330/2010 aplicável aos acordos verticais, de carácter genérico.

b) O mercado após-venda, relativo à venda de peças sobressalentes e reparação de veículos automóveis, está não só abrangido no âmbito de aplicação do Regulamento 330/2010, como também pelo RIC, o qual contém um conjunto de regras específicas aplicáveis a este mercado.

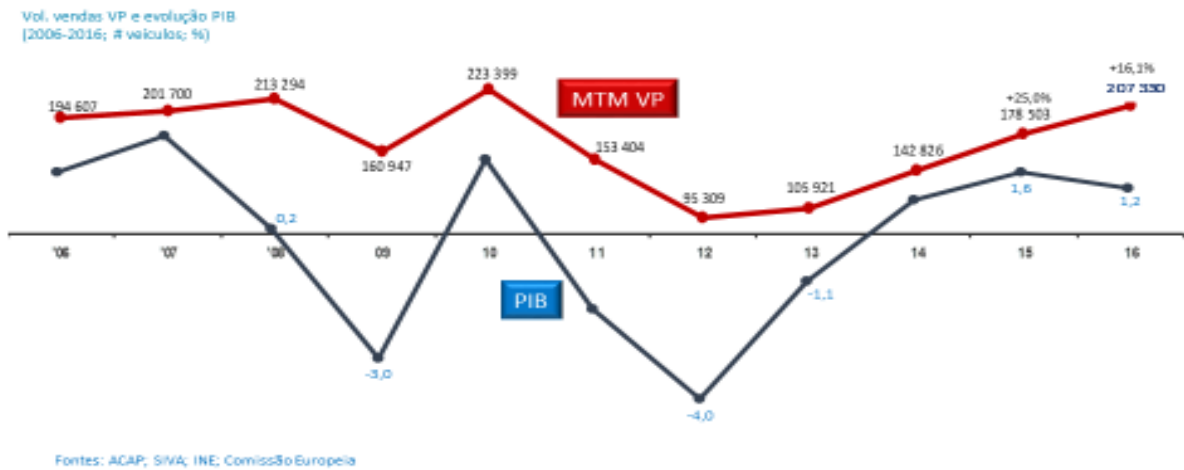
Ou seja, desde Junho de 2013, que o mercado de reparação e distribuição de peças sobressalentes (mercado após-venda) está abrangido pelas regras mais específicas contidas no RIC - pelo contrário, o mercado de venda de veículos automóveis será abrangido pelo regulamento geral de isenção aplicável aos acordos verticais, o que significa que deixa de estar protegido em termos de direito de concorrência. (*Cf. Distribuição automóvel e as regras de concorrência: o tratamento diferenciado relativo às vendas de veículos novos e aos serviços de após-venda, de Isabel Fortuna de Oliveira*).

### 3.3 – A evolução do MTM e a sua comparação com a evolução do PIB

Ao entrarmos no século XXI, entramos naquilo que podemos designar como “crise do setor automóvel em Portugal”. De facto o Mercado de todas as marcas (MTM) de Ligeiros de Passageiros (LP), segundo a ACAP, tinha atingido o seu máximo, em 1999, com 301 671 carros novos vendidos. De então para cá, jamais alcançou semelhante cifra, sendo interessante verificar o seu andamento relativamente à variação do PIB. A correlação é bastante evidente. De salientar, também, os 95 307 carros matriculados em 2012, no ano seguinte ao da intervenção da *troika*.

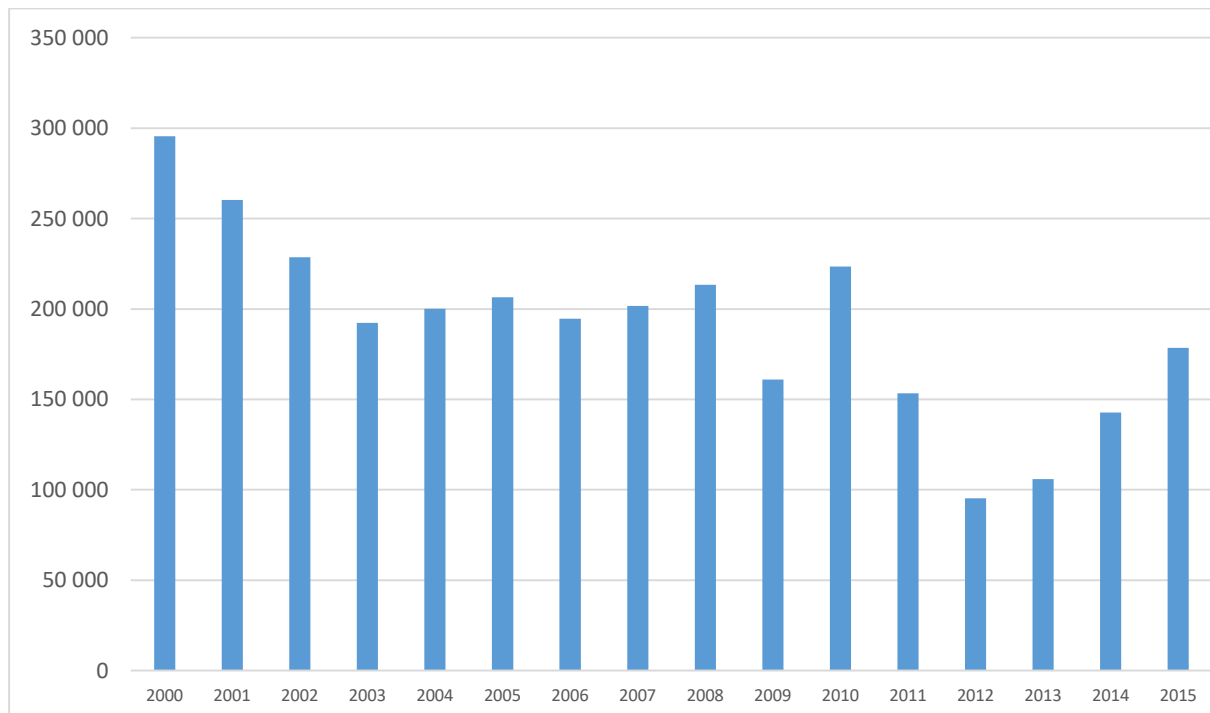
Quando falamos em vendas de carros, referimo-nos a veículos novos e os dados são publicados pela ACAP, com base nos números fornecidos pelo IMT – Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P.. O mercado de venda de usados está estimado no triplo da venda de novos.

**Fig. 6 - Vendas de VP vs PIB (2006 – 2016)**



Depois de atingir o seu mínimo histórico em 2012, após a Abertura do Mercado (liberalização do sector verificada em 1988), ao vender 95 307, o MTM tem vindo a recuperar encerrando o ano de 2016 com 207 330 unidades vendidas. O gráfico seguinte mostra a evolução das vendas de veículos de passageiros desde o início do século em Portugal.

**Fig. 7 – Vendas Automóveis de Ligeiros Passageiros (2000-2015)**



Fonte: ACAP

É bem evidente que a crise das dívidas soberanas teve, como consequência no sector, uma enorme retração em 2011 e 2012, sendo que a partir daí se iniciou uma ligeiríssima recuperação em 2013, mais acentuada em 2014 e 2015, o que tem levado a alguns comentários do tipo “os portugueses não conseguem aprender com as crises”. Os bancos “voltaram” a financiar a aquisição de viaturas e, como é próprio dos portugueses, não há nada como andar “bem calçado”. Entretanto a dívida sobe, o risco do país aumenta e a balança externa deteriora-se.

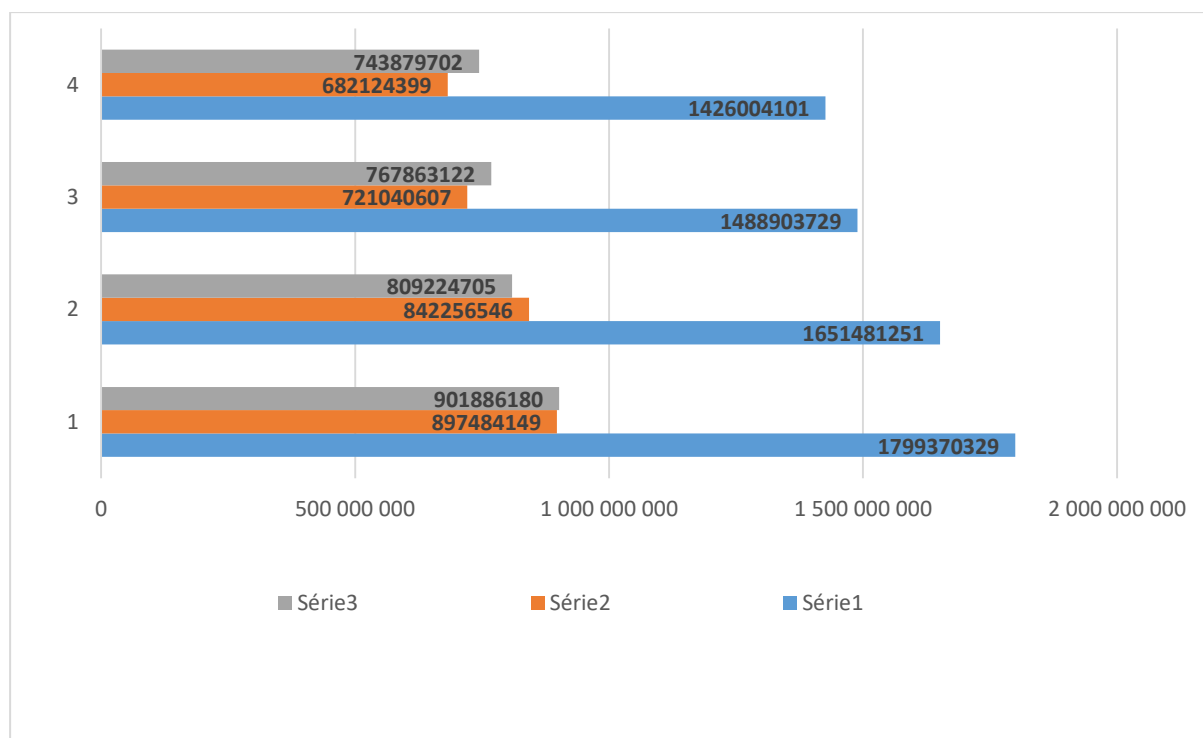
A média de idade do parque automóvel andarรก alguns entre os 11 e os 12 anos, o que comparando com outros paÍses europeus, nŁo estaremos mal.

Apesar do ApŁs Venda ser o objeto central deste trabalho, nŁo existe, em termos agregados, informaŁŁo disponÍvel e fiÁvel sobre o nÚmero de horas vendidas de MŁo-de-Obra, pelo que se opta por apresentar a ContribuiŁŁo das empresas do Sector do ComÉrcio e da ReparaŁŁo AutomÓvel para o PIB, entre 2012 e 2015, anos em que o nosso trabalho se concentra.

### 3.4 - A importŁncia do sector do comÉrcio e reparaŁŁo automÓvel em Portugal

Procuramos medir a importŁncia do sector atravÉs da contribuiŁŁo do VAB para o PIB portuguÊs.

**Fig. 8 - VAB do ComÉrcio e ReparaŁŁo AutomÓvel para o PIB (€)**



Fonte: INE

Constata-se, assim, que em 2015, o contributo do Comércio e da Reparação Automóvel para o PIB foi de cerca de 1% e que cada área contribuiu praticamente com metade. Se, contudo, analisarmos uma série longa (2004-2015), verificámos que o contributo foi em 2004 de 1,4%, contribuindo o comércio com cerca de 0,9%. Dessa série, resulta ainda que a Reparação (pós-venda) contribui regularmente com 0,5%, podendo concluir-se que a variação ocorre pelo lado do comércio (vendas).

Estando “eminente” uma disrupção no sector, designadamente por razões ambientais (libertação do dióxido de carbono - CO<sub>2</sub> - para a atmosfera, causando o chamado “efeito estufa” e consequentemente o aquecimento do planeta), pois todo o modelo de negócio “está montado” nos combustíveis fósseis que urge abandonar, é importante lembrar, ainda que não sejamos produtores de petróleo, outros indicadores que tornam este negócio tão importante para o país. Desde logo, e crescentemente, a questão fiscal, que em 2015 atingiu 16,4% das receitas fiscais do Estado, a que se juntarmos o IVA do negócio de viaturas usadas facilmente chegaremos aos 17,5%, já para não falar do aumento do ISP em 2016. De lado fica a receita gerada pelos Impostos S/ o Rendimento das empresas do sector.

**Fig. 9 - Peso dos impostos na receita fiscal do Estado**

<b>Peso dos impostos na receita fiscal do Estado:</b>	
Imposto sobre os produtos petrolíferos e energéticos (ISP)	5,7%
Imposto sobre Veículos (ISV)	1,5%
Imposto Único de Circulação (IUC)	0,7%
IVA sobre VN do sector	8,5%
<b>Total</b>	<b>16,4%</b>

Fonte: ACAP

Conclui-se, portanto, que o Automóvel contribui com 6 393 376 € para a receita fiscal do Estado, o que é mais do que contribuem todas as empresas em sede de IRC e constitui 1/3 dos impostos indiretos, segundo o Relatório de Execução Fiscal de 2015.

Se quisermos que os nossos filhos e os filhos dos nossos filhos vivam e garantam a sustentabilidade do planeta, então, temos mesmo de nos preocupar com os motores de combustão, procurando energias alternativas e renováveis, desde a eletricidade, ao hidrogénio, ao solar, etc. Esta questão vai pressionar o modelo de negócio que carece de ser completamente reformulado. Não esqueçamos que a taxa de

crescimento dos “elétricos” é, ainda, muito baixa, por causa de todos os interesses associados ao petróleo.

Acresce que outros indicadores devem merecer a nossa atenção: o volume de negócios, o número de empresas e o nível de emprego deste sector do Comércio e Reparação Automóvel.

Segundo o INE (últimos dados disponíveis referentes a 2014) e relativamente ao Comércio, Manutenção e Reparação de Veículos Automóveis e Motociclos, o volume de negócios atingiu os 14,3 mil milhões de euros, o número de empresas (empresários individuais e sociedades) era de 32.700 e o emprego direto chegava a 115.400 pessoas.

### 3.5 – A emergência dum novo modelo de negócio

Historicamente as marcas preocuparam-se essencialmente com o produto (fiabilidade, design, comodidade, etc.) e com o modelo de distribuição (seletiva, rede de concessionários, posicionamento no mercado, etc.). Embora os fabricantes não deixassem de enunciar as características e condições do após-venda, as quais, em última instância fazem parte do produto, a verdade é que os Concessionários não tinham (e não têm, ainda, a necessária) uma verdadeira cultura após-venda. As marcas orientais, contudo, tiveram sempre um maior foco no após venda do que as marcas ocidentais.

Há 20 ou 30 anos, as Oficinas de Manutenção e Reparação não passavam dum mal necessário exigidas pelos fabricantes. O foco dos Concessionários era a Venda do carro novo, sendo o após venda desprezado. E porquê? Porque as Oficinas davam prejuízo, os carros tinham problemas e o pessoal não estava devidamente formado para a sua resolução, a produtividade era bastante baixa, os equipamentos de diagnóstico eram pouco evoluídos, etc.. Ao contrário, a margem da venda era bastante atraente, tanto mais que o mercado vivia, praticamente, sem descontos. Com a liberalização do mercado em Portugal, em 1988, acabando a contingentação de importação, o mercado teve crescimentos brutais, permitindo a todos os operadores (importadores, concessionários, agentes) ganhar muito dinheiro. Depois, os bancos e as instituições financeiras especializadas no financiamento automóvel passaram a remunerar, através de comissões, vendedores e concessionários para que estes enviassem para as suas entidades as operações de financiamento.

Nos inícios deste século e, sobretudo, após a crise do *subprime* americana, quase tudo mudou. A sobreprodução, a queda acentuadíssima das vendas, a necessidade de realizar dinheiro e “vender a qualquer preço”, a necessidade de ajustar a estrutura e os custos que tal implicavam, levou a que a cadeia de valor se reconfigurasse, havendo absoluta necessidade de fazer da Manutenção e Reparação

um verdadeiro centro de resultados, em vez do centro de custos que, durante tantos anos, havia sido. Simultaneamente, o *cross-selling* passava a ser apresentado como a salvação do negócio automóvel, constituindo-se como uma orientação crucial para vendedores, atendedores e gestores de clientes. Houve concentração do negócio, por crescimentos orgânicos, por aquisições e fusões, formaram-se Grupos de empresas, onde, para além do comércio e reparação, existem empresas de serviços ligadas ao financiamento, aos seguros, ao rent-a-car, aos usados, etc. Já no início do século se haviam feito investimentos avultados em instalações, muito suportadas em financiamento bancário, o que aliado ao fenómeno das aquisições (na alta do imobiliário), também suportadas no financiamento bancário, tornou o sector, depois da crise de 2008-2009, bastante vulnerável e fragilizado, tendo falido diversas empresas e estando outras a viver “ligadas à máquina” enquanto os bancos tentam “empurrar com a barriga” potenciais imparidades para que continuem a respeitar os rácios do BCE.

Uma coisa parece clara, o modelo de negócio carece de ser reinventado. O risco é demasiado elevado para ser perpetuado e onde todos poderão sair perdedores (distribuidores grossistas, retalhistas, bancos, estado,...). Entre outras coisas, o Após-Venda necessita de reajustamentos ao nível do *pricing* (para baixo) e a margem das Vendas (para cima).

## Capítulo IV

### O Grupo Soauto

#### 4.1 – Constituição, Missão e Valores

A Soauto, SGPS, SA foi constituída no final do século passado e reunia participações sociais de algumas empresas Concessionárias na zona da Grande Lisboa, das marcas VW, Audi e Skoda. Por sua vez, a Soauto, SGPS era filha da SAG, SGPS, que detinha a SIVA, a Multirent, o Interbanco, etc. A SAG fez um IPO de parte do seu capital, passando a estar cotada na praça de Lisboa. Refira-se que, também a SAG era uma filial duma outra holding, a SGC, SGPS, SA do empresário João Pereira Coutinho.

A Soauto adquiriu, no ano de 2000, a Rolporto, SA e a Cervag, SA, situadas no Porto e em Oeiras, respetivamente, e, uns anos depois, a Loures Automóveis, SA. Em 2008, a Rolporto constituiu a Rolvia, SA, nela participando com 60% de capital.

Mais do que uma empresa, a Soauto passou a ser a marca *umbrella* que reunia as Concessões VW do Grupo, a marca Expocar para o mesmo efeito das Concessões Audi e a marca Carlar para as Concessões Skoda e está presente nas zonas estratégicas da Grande Lisboa e Grande Porto.

Tinha como VISÃO: “Ser o Grupo de **referência** no sector automóvel a nível nacional, assegurando a **excelência do serviço** que presta ao Cliente, contando para isso com uma equipa altamente motivada e qualificada”, tendo decidido comunicar sob a assinatura: “SOAUTO | Clientes Felizes”.

Definiu como objectivos gerais:

- 1 – **Ser nº 1** a nível nacional na representação das marcas SIVA, com particular enfoque em Lisboa e Porto;
- 2 – Ser uma **referência na Qualidade do Serviço e na Satisfação/Retenção de Clientes**;
- 3 – Ser a **referência no modelo de negócio** do Retalho para toda a rede de Vendas, Serviço, Peças e na estrutura organizativa;
- 4 – Ser um dos **principais profit contributors** do Grupo.

Junto dos colaboradores e dos clientes procurámos “espalhar” a nossa razão de ser e os valores em que nos fundávamos:

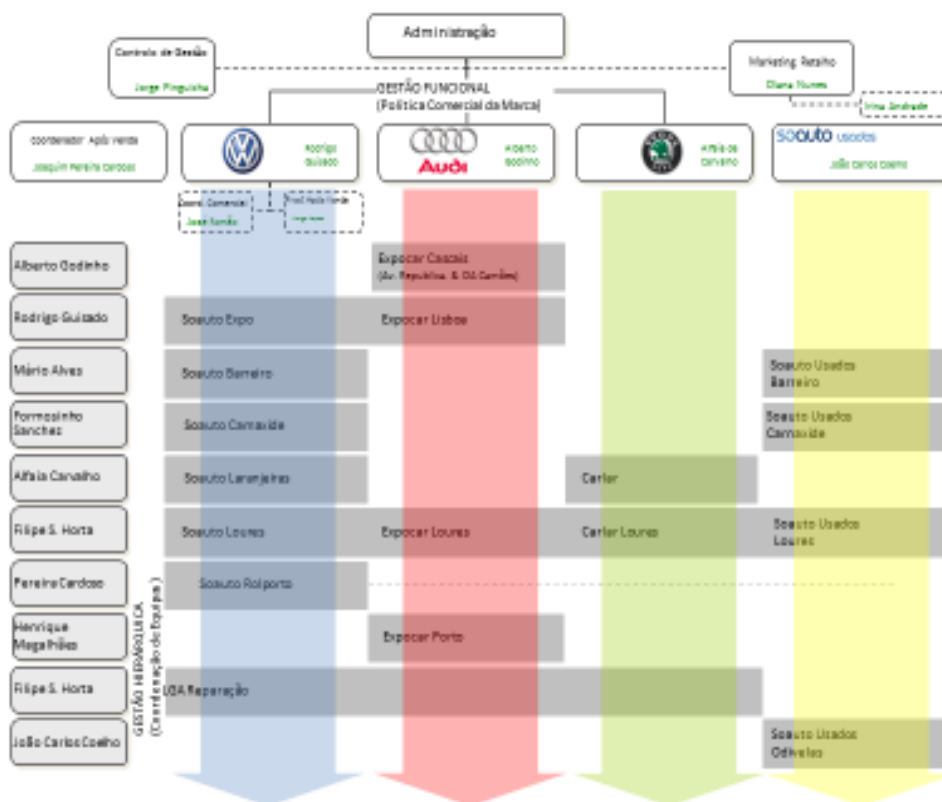
MISSÃO - A Soauto tem por missão satisfazer as necessidades de mobilidade/transporte dos seus clientes, disponibilizando-lhes produtos de alta qualidade, desejando que os seus utilizadores apenas

se preocupem com a segurança da sua condução, desfrutando de todo o seu prazer. O orgulho dos profissionais da Soauto resulta de merecer a sua confiança, assumindo a responsabilidade de tudo fazer para que tenha no seu automóvel um verdadeiro amigo.

VALORES - A Soauto assume, por inteiro, os valores do Grupo de que faz parte, a saber: **Responsabilidade, Adaptabilidade, Cooperação, Inovação e Empreendedorismo**. Para além destes, a “alma” da Soauto integra, ainda, os seguintes princípios orientadores: **Escuta** permanente dos seus clientes; **Ambição** em atingir os objetivos definidos; **Ética** nos negócios; **Confiança** na capacidade da organização em estabelecer relações estáveis e profícuas com os seus *stakeholders*.

#### 4.2 – Estrutura “Estratégica” da Soauto

Fig. 10 – ACO (Análise Crítica da Organização)

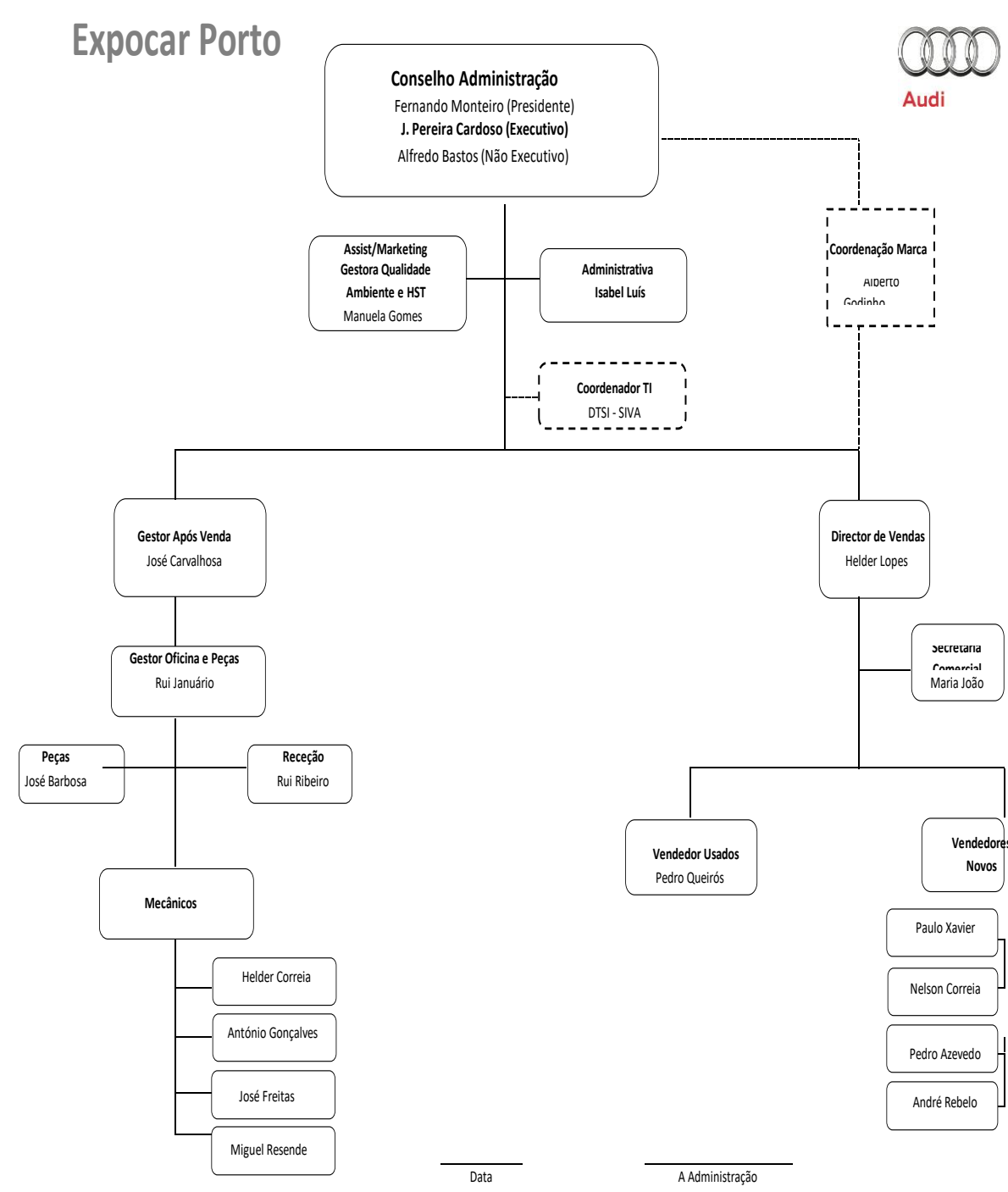


Esta estrutura matricial procura dar resposta à coordenação estratégica do Grupo, designadamente, à definição de políticas transversais às UN, ao planeamento de objetivos e ao controlo de gestão.

### 4.3 – Estrutura duma UN do Grupo – Expocar Porto

Cada Unidade de Negócio tinha basicamente uma estrutura como a que de seguida damos conta (esta a mais simples porque se trata da Unidade mais pequena do Grupo). Esta terá um *headcount* na ordem dos 20 colaboradores, quando, a generalidade terá entre 70 e 110 pessoas.

**Fig. 11 – Estrutura da Expocar Porto**

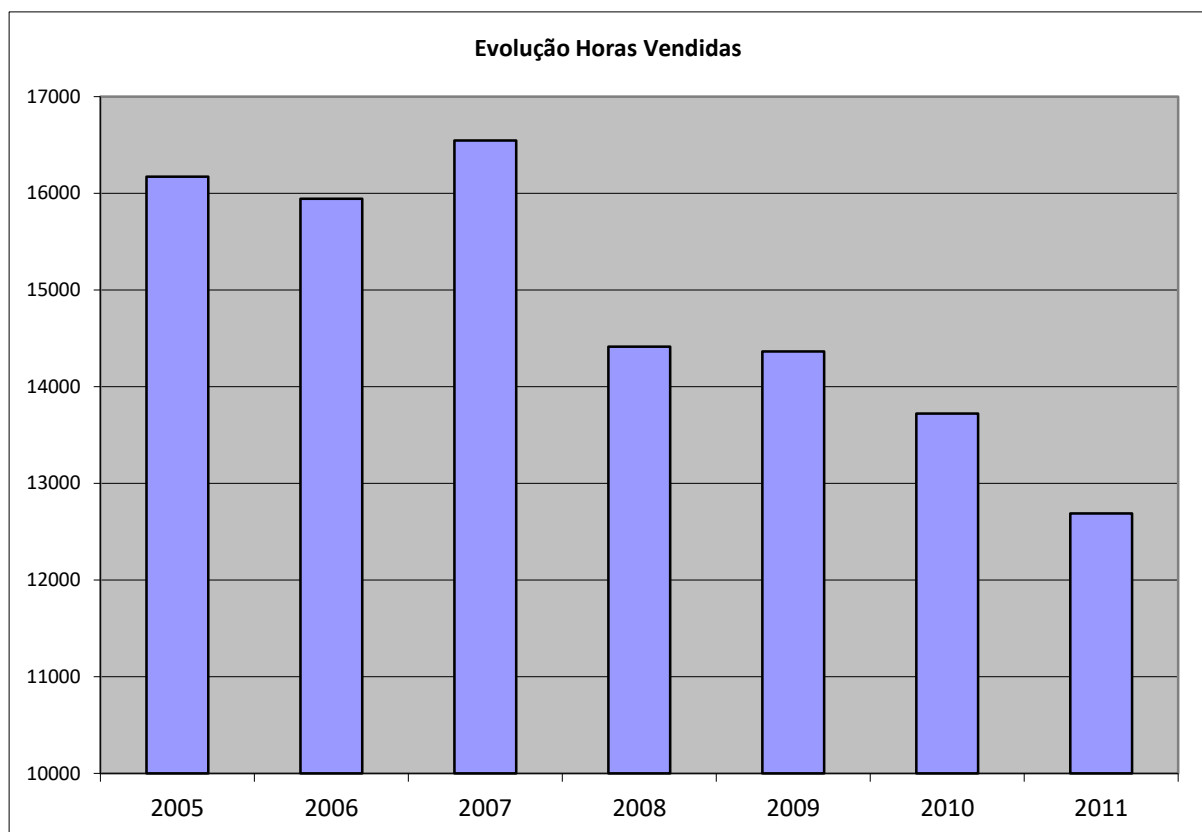


#### 4.4 – Diagnóstico da situação e o papel de liderança do coordenador do após-venda

Em 2008, depois de ter recusado a liderança de todo o negócio de Retalho Automóvel do Grupo, o autor aceitou ser nomeado Diretor Coordenador do Após Venda do Grupo Soauto. A sua missão era clara: Sustentar e inverter a tendência de queda do número de horas vendidas como garantia da sustentabilidade do negócio do Grupo Soauto.

Nesse mesmo ano, utilizando muita informação gerada por sua iniciativa na Rolporto (porque os problemas nas demais empresas do Grupo eram semelhantes), aprofunda, com a sua equipa, um trabalho de reflexão estratégica sobre a importância do Após-Venda. E porquê? Porque a queda de venda de horas – o negócio do após venda consiste basicamente em vender horas e vender peças – estava a ser brutal, na ordem dos 14%, na área da manutenção e reparação mecânica, como podemos ver no quadro abaixo, referente à Rolporto, uma das Unidades do Grupo:

**Fig. 12 - Evolução Horas Vendidas**



Fonte: Rolporto

Acrescia que as peças incorporadas na manutenção e reparação seguia, naturalmente, este abaixamento. Se vender horas era um bom negócio, vender peças era muito melhor.

A conclusão a que equipa chegou foi a seguinte:

## 1 – Mercado das Marcas representadas (segundo informação colhida junto do importador)

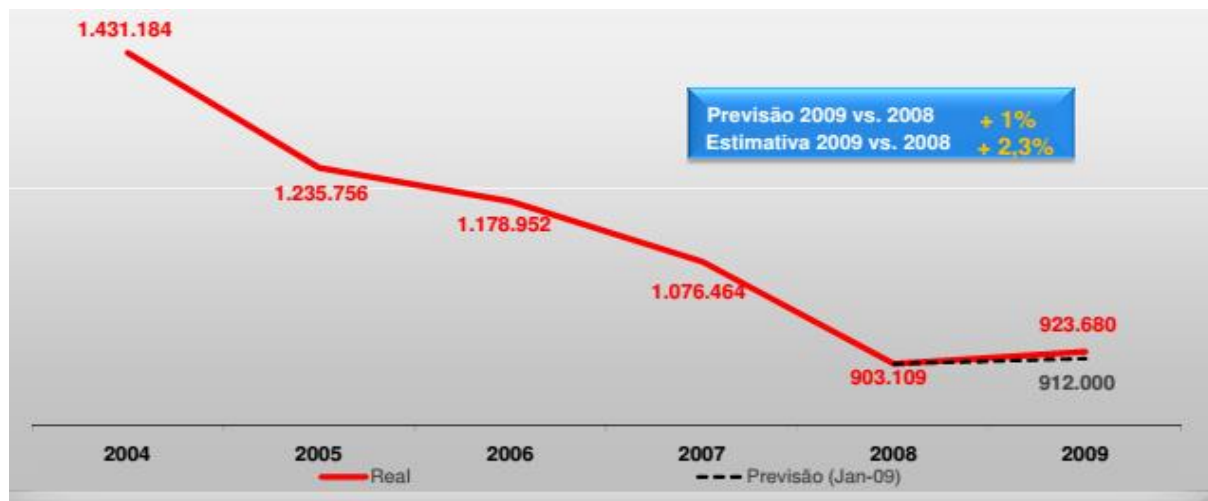
- O número de Passagens (entradas na Oficina) estava em queda desde 2003
- Identicamente, venda de peças em queda, ainda que lenta, desde 2004
- Parque circulante = +/- 650 000, com a seguinte distribuição:
  - 20% - < 4 anos (Segmento I – veículos entre 0 e 4 anos de idade)
  - 28% - 5 a 7 anos (Segmento II – veículos entre 5 e 7 anos de idade)
  - 52% - > 7 anos (Segmento III – veículos com mais de 7 anos de idade)

## 2 – Soauto (setembro 2008)

- Hora Vendidas (mecânica) - Desvio negativo de 16% face ao orçamento
- Venda de Peças - Desvio negativo de 12% face ao orçamento.

O gráfico seguinte mostra-nos os resultados das horas vendidas ao longo dos últimos anos, pelas Marcas SIVA. Como se pode ver, em cinco anos, a queda de venda das redes ultrapassa os 35%.

**Fig. 13 – Venda de horas em 2009 das Marcas VW, AUDI e SKODA**



Fonte: SIVA

## 3 – Análise da Envolvente

- Diminuição sistemática do segmento I
- Alterações tecnológicas do produto aumentando o espaçamento entre revisões
- Abandono da oficina de marca a partir do 3º/4º ano
- Diminuição do rendimento disponível das famílias
- Menor sinistralidade e maior nº de viaturas c/ perda total (grande deformação ou preço de peças)
- Plataformas de encaminhamento de sinistros (seguradoras) e avarias (Gestoras de Frotas) para redes contratadas
- Crescente importância das Gestoras de Frotas (GF), esmagamento de preços e acordos c/ oficinas multimarca.

- Redução da margem de peças (reconstruídas, etc.)
- Política de preços dos concorrentes em constante degradação.

Em face deste quadro, apontámos as seguintes **linhas gerais de orientação** (LGO's):

- 1 – Reforçar QM nas grandes contas (GF + Seguradoras) através da celebração de mais e melhores protocolos.
- 2 – Fortalecer parcerias (c/ clientes de alguma dimensão (frotistas)) de fidelização através de vantagens (serviços que poderemos oferecer) + melhoria das condições de fornecimento.
- 3 – Estabelecer parcerias com *stands* de importados para encaminhamento de clientes.
- 4 – Estabelecimento de uma verdadeira política de fidelização a partir do 3º ano de vida do automóvel, através da diferenciação de preços em peças e M.O., a suportar pelo concessionário e Siva (50%/50%), com crédito para a reparação seguinte.
- 5 – Intensificar venda de serviços e pacotes de serviço c/ comunicação de preço fixo.
- 6 – Adoção de cartão de crédito como forma de fidelização'.
- 7 – Reconquista de clientes que nos “deixaram”, oferecendo as condições de fidelização (mais ação de cortesia) através de comunicação *one-to-one* puxando pelos atributos que nos diferenciam.
- 8 – Adoção do preço fixo para o serviço: mudança de óleo+ filtro com uma “2ª marca de óleo” para viaturas do seg. III
- 9 – Posicionamento no CSS – Desempenho Global e Retenção – Top 20
- 10 – Obter da DTSI o compromisso para melhorar a BD do *DMS*, estudar e propor 2 ou 3 sistemas de *CRM* e pensar num *Data warehouse* e obter contributos do *Retail Marketing* para implementar o Programa de Fidelização no Após Venda (cf. Ponto 4).

O autor deste trabalho, enquanto Coordenador do Após Venda, levou e apresentou estas conclusões em reunião de Coordenação da Soauto em finais de 2008, tendo sido discutido e decidido avançar, ficando o Coordenador do Após Venda de elaborar um cronograma de ação e implementar as ações à medida que fosse possível.

Embora no 2º trimestre de 2008, o Coordenador do Após Venda do Grupo tivesse feito um *road show* pelas Gestoras de Frota e pela Companhias Seguradoras, no início de 2009, voltou a fazê-lo, negociando volumes de faturação, níveis de serviço e descontos com o propósito de incrementar o negócio, considerando haver, ainda, espaço para crescer, apesar destas duas grandes contas (GF+SEG) significarem já cerca de 27% do negócio do após venda.

O Diretor Coordenador do Após venda do Grupo reunia mensalmente com os Gestores Após Venda de todas as Unidades de Negócio – engenheiros mecânicos de formação - com o propósito de discutir os problemas transversais ao Grupo, apresentar, implementar e controlar planos, programas, políticas e ações validadas. Assim, as LGO's foram devidamente comunicadas aos Gestores Após Venda para que, em cada UN, fossem implementadas (aquelas que não carecessem de contributos das áreas de suporte).

Infelizmente, em 2009, o Grupo “perde” o *Head of Retail Marketing*, o grande apoio do Coordenador Após Venda e a ferramenta que consideramos essencial, “Programa de Fidelização ao Serviço Soauto”, para virmos a colher frutos a prazo, fica absolutamente comprometido assim como a ideia do cartão de crédito já que o lugar acaba por ser “assegurado” por um membro júnior da sua equipa que não tinha as competências necessárias para o cargo. Simultaneamente, a DTSI (Divisão de Tecnologias e Sistemas de Informação) sofre uma grande reestruturação, diminuindo significativamente os seus membros e os projetos de CRM e Data Warehouse ficam para segundo plano, o que valeu por dizer que ficavam adiados *sine die*. Sem suporte tecnológico e sem capacidade criativa para comunicar fizemos o que foi possível e o ano de 2009 teve o seguinte desempenho, em termos de Após-Venda:

FACTURAÇÃO (€)	2009	2008	Var.
Gest.Frotas+Segurad.(GF+SEG.)	10 355 947	9 056 161	+ 14,35%
Particulares+Empresas	25 203 294	23 543 069	+ 7,05%
Volume Negócios	35 559 241	32 599 230	+ 9,08%
Quota Mercado (QM) (GF+SEG.)	29,12%	27,78%	+ 4,82%

Fonte: Soauto

Através dos elementos do quadro podemos afirmar, sem margem para dúvida, que valeu a pena implementar as LGO's. Se olharmos, contudo, a variação em unidades, a leitura não é a mesma:

		2009	2008	%
<b>SOAUTO/EXPOCAR</b>  <b>TOTAL</b> <b>Actividade</b>	<b>Passagens</b>	<b>81.610</b>	<b>77.932</b>	<b>4,72%</b>
	<b>Horas vendidas</b>	<b>212.360</b>	<b>213.555</b>	<b>- 0,56%</b>
	<b>Venda líquida de peças (€)</b>	<b>24.823.661</b>	<b>24.849.368</b>	<b>- 0,10%</b>

Fonte: Soauto

Duas observações merecem ser sublinhadas. Primeiro, o volume de negócios (M.O. + Peças) cresce 9,08%, enquanto se venderam menos horas e praticamente as mesmas Peças, o que significa que o preço hora teve um incremento, incremento esse que foi mais significativo na marca Audi. Foi, aliás, no ano de 2009, que ponderadas as coisas, se entendeu diferenciar o valor da M.O. em todas as Unidades do Grupo. Segundo, curiosamente o número de Passagens aumenta, ou seja, o número de viaturas a ser “intervencionadas” pelos serviços cresceu 4,72%. Daqui se pode concluir que, por uma análise mais profunda, verificamos que Empresas e Particulares quando confrontados com a necessidade de fazer este ou aquele serviço, apenas mandavam fazer o estritamente necessário.

Como é evidente o negócio do Após Venda estava e está, pelo menos teoricamente, muito dependente, designadamente, do negócio da Venda de Veículos Novos. Ora, acontece, que em 2009, o mercado fazia o número mais baixo desde a entrada no novo milénio, o que indiciava um futuro pouco animador.

Com a crise “importada” dos EUA e a Europa a tentar reagir através do investimento público para amortecer a recessão económica, o Governo português, em ano de eleições, decide incrementar as obras públicas (bens não transacionáveis) e aumentar os salários dos funcionários públicos, permitindo que houvesse uma inversão de tendência na Venda de novos, ultrapassando os 220 000 carros no ano de 2010, número que há oito anos não era atingido. Através de crédito bancário fácil e barato os portugueses voltavam a acreditar que a “felicidade” estava ao seu alcance. Contudo, constatamos que o número de horas de serviços mecânicos vendidas caíam pelo que se impunha um foco especial no após venda para perceber o que se estava a passar.

Com os condicionalismos assinalados no *Retail Marketing* e na “construção” do *CRM* e do *Data Warehouse*, ficou prejudicado o cronograma de ação que com estas ferramentas tinham relação, tanto mais que o Grupo estava num processo de reestruturação, alienando ativos, registando imparidades, etc. Descapitalizado e com poucas e caras fontes de financiamento, não era possível, segundo a administração da holding SAG, mobilizar recursos para o Após Venda.

Não sendo possível implementar um CRM, no sentido pleno, qualquer empresa pode praticar o “espírito” do CRM, naquilo que lhe é essencial. Tentamos, então, com os meios que dispúnhamos perceber como estava o mercado, o que havia de novo e como eramos vistos pelos clientes, procurando obter informação que respondesse às seguintes questões:

- 1 – Qual o preço da M. O., consoante a localização geográfica (Lisboa, Porto) entre os operadores da mesma marca e das marcas “vizinhas”, bem como das oficinas *fast fit*, deixando de lado as chamadas oficinas independentes, porquanto jamais teríamos meios para combater aqueles preços?

2 – Qual o preço do óleo, atendendo a que numa fatura de manutenção o preço deste representa cerca de ¼ da fatura?

3 – A partir de que idade começa a ser evidente o abandono das Oficinas de Marca?

4 – O que pensam os clientes das nossas Organizações/Oficinas e o que seria necessário fazer para ir ao encontro dos seus desejos e necessidades?

Em 2010, os preços de Mão-de-Obra, no Grupo eram os seguintes:

Empresa	Localidade	Audi	M.O.	Vw	M.O.
Soauto/Expocar Rolporto	PORTO	x	€ 42,00	x	€ 39,00
LGA, S.A.	AZAMBUJA	x	€ 38,00	x	€ 38,00
Soauto/Expocar/Carlar Loures	LOURES	x	€ 45,00	x	€ 41,00
Autolombos, Lda	CARCAVELOS	x	€ 45,00	x	€ 42,00
Expocar Porto - Rolvia, S.A.	LEÇA DA PALMEIRA	x	€ 42,00		
Soauto/Carlar Laranjeiras	LISBOA	x	€ 45,00	x	€ 42,00
Soauto Barreiro	BARREIRO	x	€ 40,00	x	€ 38,00
Soauto Carnaxide	CARNAXIDE			x	€ 44,00
Expocar Cascais	PAÇO DE ARCOS	x	€ 45,00		
Expocar Alcântara (R.Luis Camões)	LISBOA	x	€ 45,00	x	€ 42,00
Soauto/Expocar Expo	LISBOA	x	€ 45,00	x	€ 42,00

Segundo o que foi apurado na altura, as marcas “comparáveis” tinham preços semelhantes, enquanto nas designadas *fast fit* variavam entre -20% e -30%.

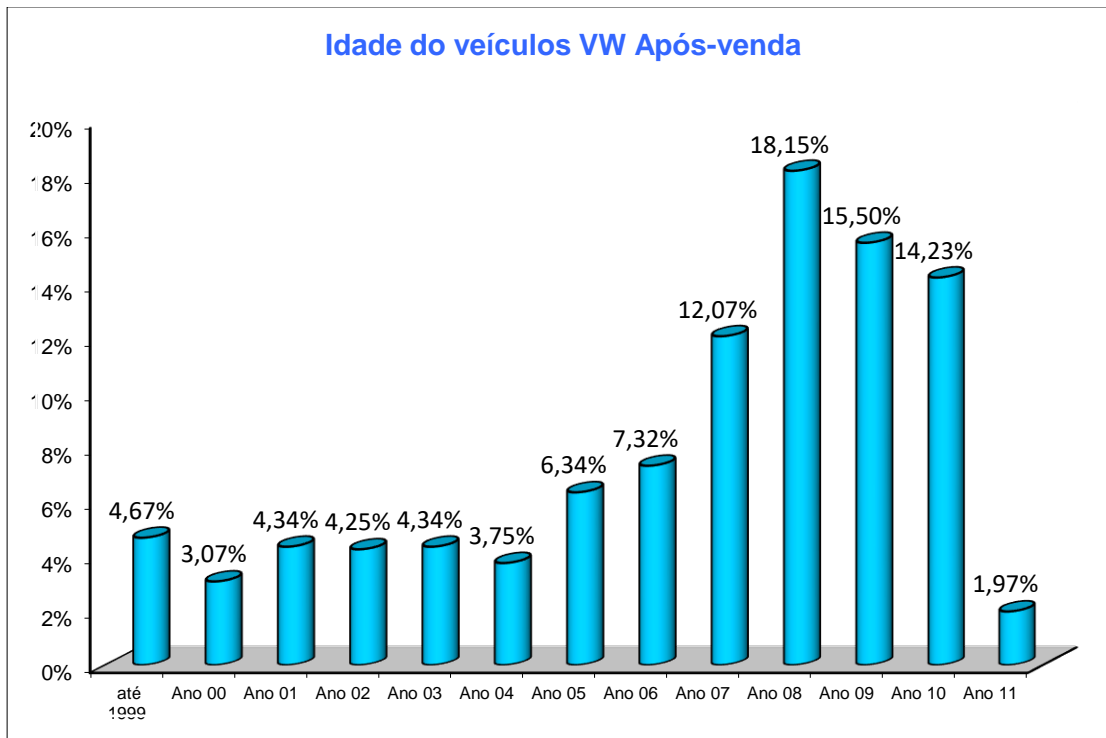
O preço do óleo atingia nos serviços de manutenção (as designadas revisões) facilmente ¼ do valor da fatura. Nas *fast fit*, facilmente, era apenas de 50% do praticado no Grupo (tabela abaixo), embora se admita que as características técnicas do óleo, por estas utilizado, não fossem comparáveis ao usado no Grupo e, muito provavelmente, não respondia aos critérios exigidos pelo fabricante dos automóveis, daí, aliás, aparecerem casos de motores “partidos”.

	PVP / LT-TAMBOR	
	GALP	CASTROL
<i>Long-life</i>	35,45 €	35,91 €
<i>5W40</i>	24,43 €	26,58 €
<i>10W40</i>	19,76 €	20,02 €

De seguida apresentamos um gráfico que nos indica, consoante o ano de matrícula, a frequência de passagens durante um ano, numa das Unidades da Soauto, da marca VW. Ou seja, se retirarmos o ano mais recente (em princípio durante o 1º ano de vida uma viatura quase não vai à Oficina), constatamos que 60% das “visitas” à Oficina de Serviços de Manutenção e Reparação Mecânica têm até 4 anos de “vida”, daí se concluindo que os clientes vão deixando as Oficinas das Marcas algures pelo 4º ano. O

mesmo exercício feito para a marca Audi conclui que o cliente vai deixando a Marca a partir do 5º ano. Porquê? Porque o valor da viatura é mais elevado.

**Fig. 14 – Frequência das entradas/idade da viatura**



Fonte:

Rolporto

## Capítulo V

### Feedback dos clientes

#### 5.1 – Questionário Soauto

Para melhor saber o que pensavam os clientes decidimos produzir um questionário, metodologia que consideramos adequada, apresentando-se de seguida, o resultado duma consulta realizada num “DIA DO CLIENTE”, numa das Unidades do Grupo Soauto (Rolporto SA), em 17/10/2010.

**Fig. 15 - Resultados da Consulta realizada na Soauto Rolporto**

***O que gostaria de ver melhorado no seu Concessionário?***

A- Instalações	7
B- Acolhimento e explicações dos serviços efetuados	16
C- Campanhas promocionais	32
D- Espaço para cafetaria /snacks	18
E- Espaço para trabalhar enquanto espera	15
F- Abertura ao sábado	23
G- Existência de serviços rápidos	20
H- Serviço de recolha e entrega da viatura na empresa/trabalho	19
I- Aquando da reparação/inspeção da sua viatura ter a possibilidade de ser contactado por um vendedor da marca	6
J- Outras	0

***O que valoriza mais no Serviço Volkswagen do seu Concessionário?***

1 - A proximidade da sua habitação	6,69
2 - A simpatia dos rececionistas	8,95
3 - A competência técnica do seu pessoal	8,71
4 - O horário de funcionamento	8,69
5 - A panóplia de serviços oferecidos	7,97
6 - O preço das peças e da mão-de-obra	7,42
7 - A eficácia de toda a organização	8,48
8 - O serviço alternativo de transporte	7,35
9 - O tempo de espera na oficina	7,82

Retenha-se, pela importância que isso tem, que idêntico questionário foi promovido em todas as Unidades do Grupo Soauto, cujos resultados foram semelhantes, optando por não apresentar os resultados em conjunto, atendendo a que havia algumas perguntas que variavam de UN para UN. Porquê? Porque o sentimento dos Diretores Gerais era de que os problemas não eram exatamente os mesmos, o que era realmente verdade. Contudo, vale a pena assinalar:

1 – Para esta ação do Dia do Cliente Soauto, foram **enviadas 54 573 SMS e distribuíram-se 9 000 folhetos** nas artérias principais junto às Unidades de Negócio.

2 – **Responderam ao inquérito cerca de 700 clientes dos 721** que marcaram presença neste Dia do Cliente.

Da análise dos resultados importa salientar relativamente à primeira questão: ***O que gostaria de ver melhorado no seu Concessionário?***

- a) Campanhas promocionais, ou seja, o *pricing* aparece como uma variável que os clientes querem ver melhorada;
- b) Abertura aos sábados e Existência de Serviços Rápidos, ou seja, aspetos ligados à conveniência.

Quanto à questão: ***O que valoriza mais no Serviço Volkswagen do seu Concessionário?***

- a) A Simpatia dos Rececionistas e o horário de funcionamento, ou seja, o bem-estar que resulta do bom acolhimento e a questão da conveniência, de novo;
- b) A competência técnica do pessoal, ou seja, a Confiança em deixar o carro em boas mãos.

## 5.2 – Estudo de Mercado GIPA

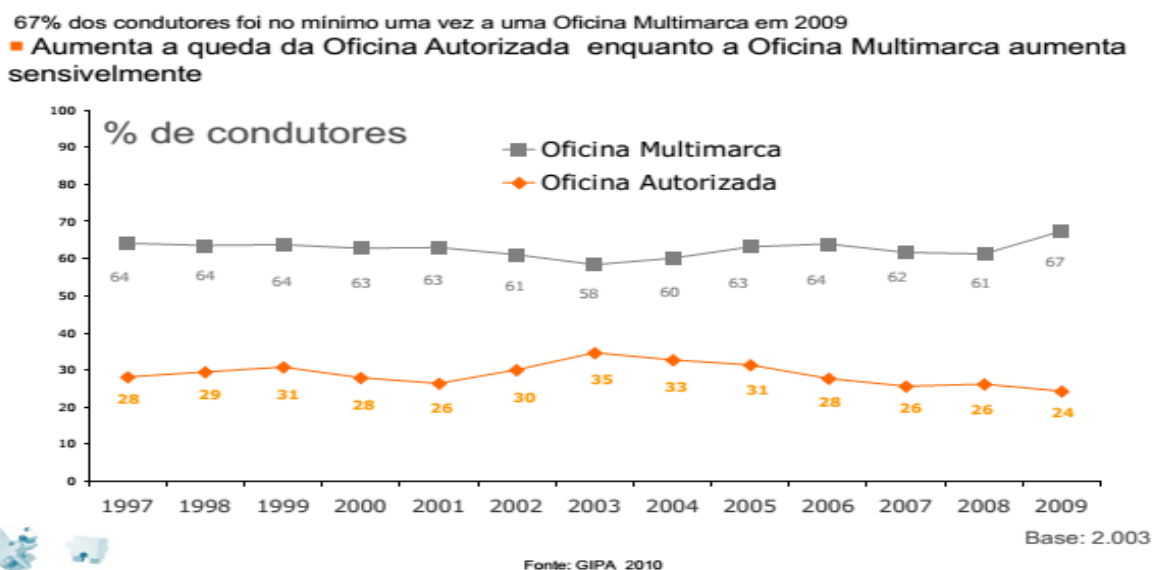
Entretanto, a SIVA, promoveu, em Maio, uma Conferência Após-Venda para toda as suas redes (cerca de 60 Concessionários) e, entre outras coisas, apresentou os resultados de um estudo desenvolvido pela GIPA – *automotive aftermarket intelligence*, do qual a apresentamos alguns dados interessantes:

Fig. 16 – O Preço nas Fast Fit

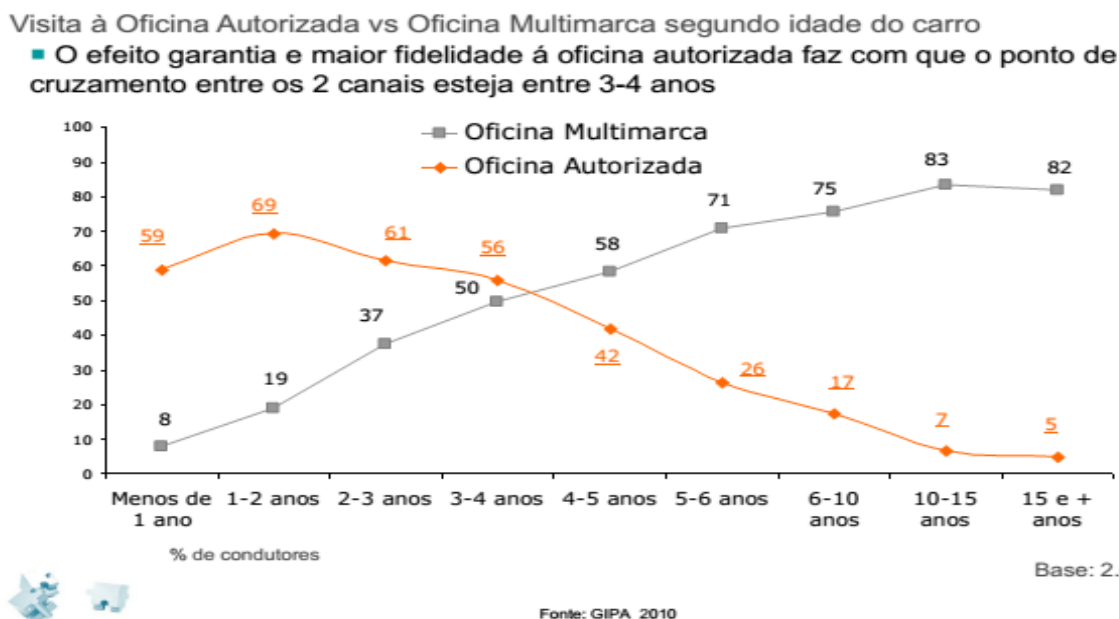


A tendência da percentagem de condutores que vai a uma Oficina Autorizada, num Concessionário de Marca é cada vez menor.

**Fig. 17 – Tendência das entradas Oficinas Autorizadas e Multimarca**



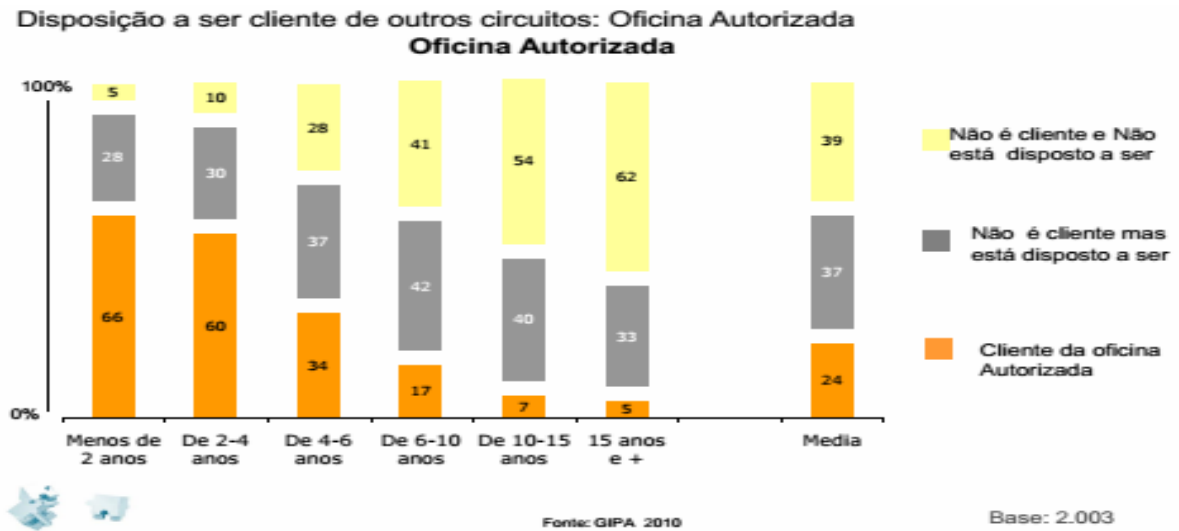
**Fig. 18 – Entradas nas Oficinas consoante idade da viatura**



O gráfico anterior demonstra-nos aquilo que internamente já tínhamos concluído, através de diversos estudos realizados na Rolporto, desde 2000, sobre a idade das viaturas que passavam pela Oficina e que é absolutamente aterrador. Este estudo da Gipa confirma que, a partir dos dois anos, começa a “debandada”, ou seja, logo a seguir ao término da Garantia Contratual, sendo que a partir do 4º/5º ano de vida, a “debandada” é muito mais evidente.

Por outro lado, este estudo da Gipa indica que, em todos os segmentos, existem pessoas que não sendo clientes de Oficinas Autorizadas (AO) (Concessionários de marca), estão dispostos a sê-lo, embora no gráfico seguinte se verifique que 67% desses não estaria disposto a pagar mais, no caso de mudar.

**Fig. 19 – Os circuitos de prestação**



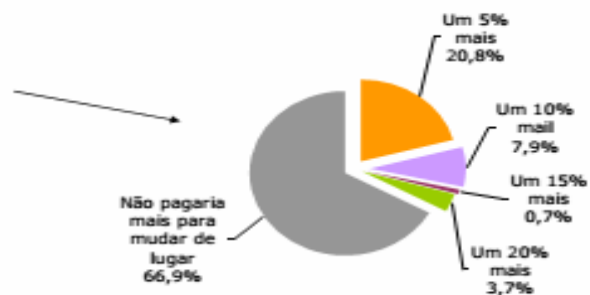
**Fig. 20 – Disposição a ser cliente numa OA**

**Disposição a ser cliente de outros circuitos: Oficina Autorizada**

- A pesar de existir um 37% de condutores que não são clientes do Serviço Oficial e que estariam dispostos a o ser, um 67% destes não estaria disposto a pagar mais por mudar

**OFICINA AUTORIZADA:  
Não cliente, e disposto a ser**

Quanto mais estaria disposto a pagar, para fazer a manutenção, levando o seu carro a um concessionário em vez de levar á sua oficina habitual ?



Fonte: GIPA 2010

Base: 697

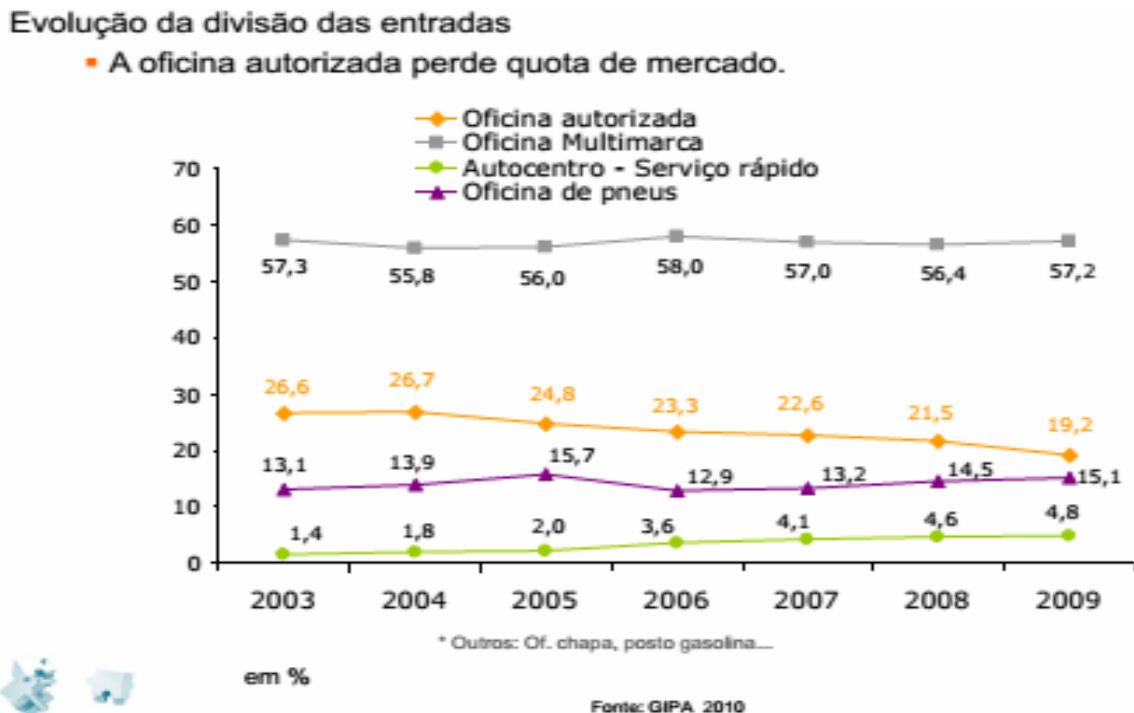
O gráfico seguinte demonstra que a confiança (fiabilidade e segurança na reparação) e o preço, bem como a conveniência e o hábito são os critérios mais relevantes na escolha do fornecedor de serviços, com destaque para o preço.

Fig.21 – Critérios para escolha do local para assistência



Ora, o inquérito levado a cabo pelo Grupo Soauto, junto dos seus clientes, conclui da mesma maneira, de resto, aliás, com aquilo que é o estado da arte na gestão de clientes, referenciado em diferentes obras. Os inquéritos realizados pela Soauto e o estudo de mercado realizado pela GIPA são, absolutamente, convergentes.

Fig. 22 – As OA e os concorrentes



### Resumo:

- A frequência de utilização das Oficinas Autorizadas continua a cair;
- Os Clientes optam por deixar as Oficinas Autorizadas cada vez mais cedo e com viaturas com valor cada vez mais alto;
- Existe uma percentagem significativa de Clientes que não é Cliente de Oficinas Autorizadas mas está disposto a ser;
- Os critérios de escolha do prestador de serviços está cada vez mais ligado ao preço;
- Imagem das Oficinas Autorizadas em "Lhe dão conselhos eficazes" já não está em 1º lugar;
- O Cliente recorre às Oficinas Autorizadas, no caso de trabalhos de elevado grau de complexidade;
- Mas nas operações de baixa complexidade o Cliente está a recorrer menos às Oficinas Autorizadas.

Este estudo da GIPA permite-nos conhecer melhor o mercado e avaliar o nosso ambiente competitivo para tomar as medidas mais adequadas.

No primeiro dia de trabalho do ano de 2010, como era habitual em todos os inícios de ano ou uns dias antes, pelo Natal, o autor deste trabalho, enquanto administrador da Rolporto, SA e da Rolvia, SA, enviou a todos os colaboradores uma mensagem, da qual destaca a seguinte passagem: ***“Receber os clientes com simpatia, atender e acolher bem, ser diligente e cortês, perceber/identificar as suas necessidades, transmitir confiança e ser transparente, cumprir as orientações das marcas, fazer propostas de valor, valorizá-las e transmiti-las como sendo as melhores, comprometer-se e cumprir, fazer boas reparações - sem dar lugar a reclamações, no tempo estabelecido e a preço o mais baixo possível, não sendo garantia de sucesso é, estou convencido, o único caminho que nos permitirá sobreviver e desenvolver.”***

Drucker, 1954, na sua obra *“The Practice of Management”* afirmou que “As empresas têm duas funções básicas: a inovação e o marketing”. Este livro, apesar de publicado pela primeira vez em 1954, continua a ser uma referência na bibliografia da Gestão, tal como, aliás, a maioria dos seus livros. A inovação no dizer de Drucker, 1987, em *“The frontiers of Management”* consiste em “criar um novo valor e uma nova satisfação para o cliente”. A gestão do após-venda, à luz dos “estudos” atrás referidos, carece de inovação permanente. Note-se que inovar não é necessariamente fazer novos produtos ou serviços, mas sim dar uma nova utilidade, apresentar um novo processo ou método de trabalho, melhorar continuamente um serviço, por forma a ser percecionado pelo cliente como algo que lhe traz mais valor e satisfação. Se para o Marketing criar um cliente, será o seu principal objetivo, quer para a Inovação, quer para o Marketing, quer para a Gestão em geral, são as pessoas o seu principal recurso. Por isso, em toda a sua vida profissional, o autor, dedicou boa parte do seu tempo a comunicar com os colaboradores. Sempre teve a convicção de que só com colaboradores capazes, devidamente formados e motivados, envolvidos e comprometidos seria possível ter êxito no trabalho

que desenvolvia com a sua colaboração. Conversas informais, reuniões, mensagens escritas, estar próximo e fazer parte da equipa, usar a palavra, foram aspetos profundamente enriquecedores da relação que construiu com os colaboradores. Procurava que sentissem a importância dos clientes, a sua própria importância na organização, procurava que melhorassem a sua produtividade, procurava que sentissem que faziam parte duma comunidade de valores, cujo propósito último era ter clientes felizes.

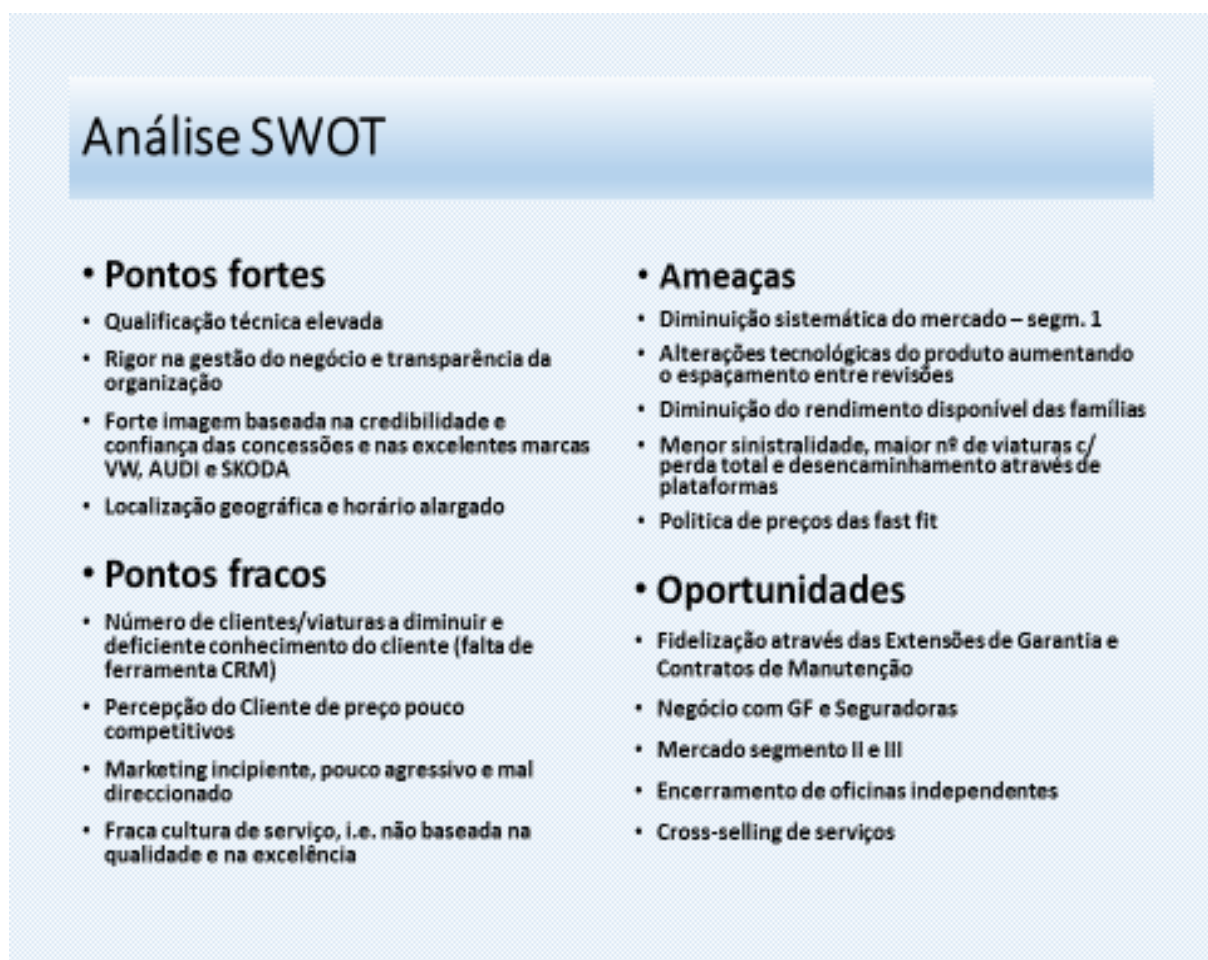
## Capítulo VI

### Análise Swot

Em Janeiro de 2010, apresentei os objetivos do após venda para esse mesmo ano, aproveitando para interagir e comunicar a Visão do Grupo e o objetivo estratégico: maximizar a criação de valor para o cliente, os colaboradores e os acionistas.

Comecei por apresentar a análise SWOT a que havíamos chegado.

Fig. 23 - SWOT



- *O que fazer, então?*

#### **1 - Manter e conquistar novos clientes particulares**

*Quais os fatores de escolha do fornecedor de Serviços Após Venda?*

- *fatores ambientais (económicos, tecnológicos, culturais, etc.),*
- *fatores organizacionais (tecnologia, política de preços, estrutura, etc.)*

- fatores individuais (motivações, necessidades e percepção da sua satisfação, conveniência, confiança, conhecimento amigos, etc.)

## **2 – Manter e reforçar parcerias**

As GF e Seguradoras representam 30% do n/ negócio de após-venda pelo que estes clientes constituem uma importância vital para o sucesso do n/ negócio.

a) Consolidar protocolos c/ GF

b) Diligenciar para protocolar com Zurich, Açoreana, Lusitana, Mapfre.

- **Como fazer:**

1 – Ter cada vez mais em conta o lifetime value;

2 – É preferível fazer bons negócios ainda que com menos clientes do que fazer maus negócios c/ muitos clientes (crédito “malparado”);

3 – Cada cliente deve ser visto como único, ou seja, com características, necessidades e expectativas próprias. Logo deve ter um tratamento individualizado;

4 – Individualizar a relação é uma forma de diferenciar e portanto de acrescentar valor;

5 – A diferenciação faz-se através das pessoas e da cultura da organização e deve fazer-se, também, através da oferta de diferentes serviços (extensão de garantia, lavagens, desinfecções, pneus, alinhamentos, aluguer, etc.);

6 – Cada vez mais devemos vender outros serviços. Abusemos destes e nunca do preço do serviço core;

7 – Reforçar o papel das marcas;

8 – Interagir, comunicar, interagir, comunicar, interagir, comunicar.

- **Ter sempre presente:**

**Satisfazer** o cliente – A satisfação do cliente resulta da comparação que ele faz das expectativas que tem quanto ao serviço/produto com a percepção da sua qualidade.

**Obter a lealdade do cliente** – A lealdade dos clientes conquista-se através da **confiança**. Para tal, o cliente tem de perceber que o valor que obtém da relação conosco está a aumentar.

**Fidelizar** o cliente passa, portanto, por recompensá-lo pelo facto de se manter fiel às n/ organizações. (O cartão está a fazer falta)

Porém, fidelizar já não chega. É preciso **encantar**, é preciso fazer o cliente feliz. Isso passa por superar as suas expectativas.

- **A função de cada colaborador Soauto é ser: Especialista em Clientes,**

o que significa que nos concentramos em fazer sempre aquilo que for adequado para manter satisfeito e, por vezes, surpreender o nosso cliente.

O autor terminou com a apresentação dos objetivos específicos, já antes negociados e consensualizados. Mensalmente, era feito o Controlo, comparando os resultados com os objetivos e

introduzindo as medidas corretivas que se julgassem adequadas. Trimestralmente, na sua qualidade de Coordenador do Após-Venda do Grupo, reunia com os Gestores Após-Venda de cada UN e procuravam detalhar ao pormenor tais desvios e encontrar os melhores caminhos de ação, que em cada UN deveriam prosseguir.

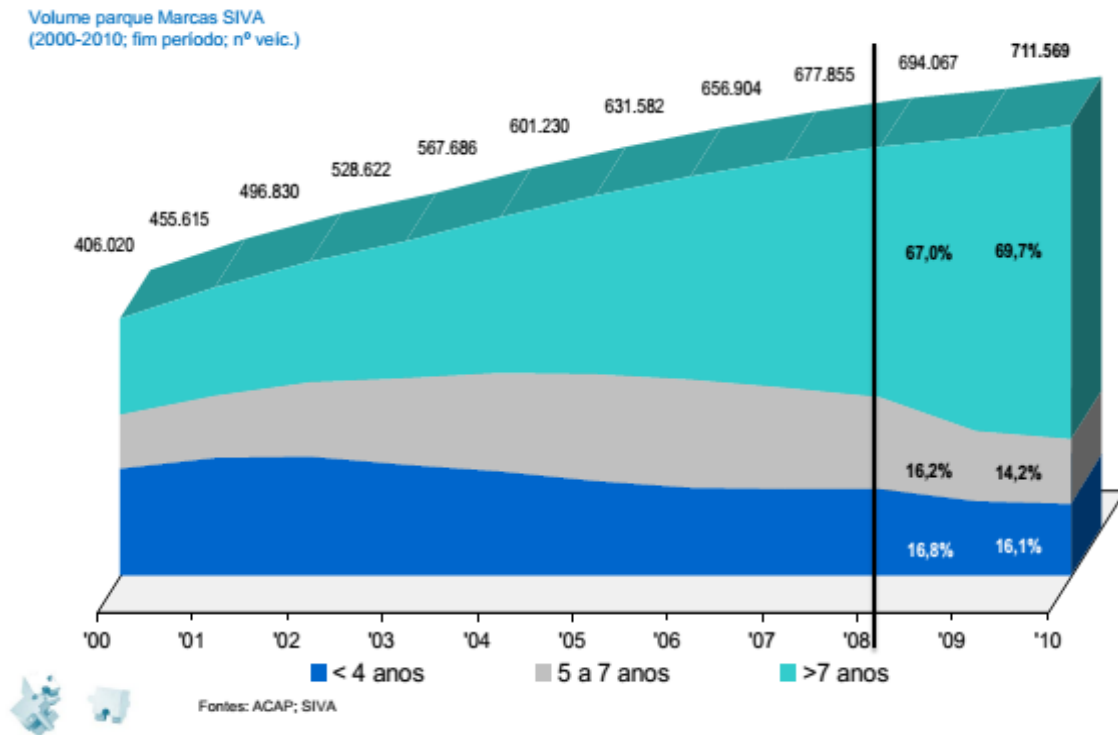
**Fig. 24 – Objetivos Após Venda Soauto**

<b>OBJECTIVOS 2010</b>			
	<b>Passagens</b>	<b>Horas</b>	<b>Peças</b>
<b>Expo</b>	12.504	36.493	4.500.369
<b>Cascais</b>	8.450	21.105	3.373.619
<b>Carnaxide</b>	10.289	34.181	5.678.021
<b>Laranjeiras</b>	13.833	41.787	4.685.237
<b>Barreiro</b>	5.000	15.457	2.047.073
<b>Rolporto</b>	16.000	42.850	3.773.218
<b>Rolvia</b>	3.475	6.500	828.432
<b>Loures</b>	11.606	22.514	4.600.341
<b>TOTAL</b>	<b>81.157 (= 2009)</b>	<b>220.887 (+ 4% / 2009)</b>	<b>29.486.310 (+4,3% / 2009)</b>

Fonte: Soauto

De seguida apresentamos um gráfico, através do qual podemos constatar que o parque circulante de viaturas VW, Skoda e Audi, entre o ano de 2000 até 2010, passou de 406 020 para 711 569 carros. Numa década, havia, nas estradas portuguesas, mais 75% daquelas marcas a circular, todavia o mercado relevante (porque, praticamente, só consegue atrair viaturas com menos de 7 anos) para os Concessionários era agora, somente, de 30% quando, no início da década, era superior a 60%. Ou seja, as viaturas (VW, Skoda e Audi) com mais de 7 anos de idade eram agora de 70%, carros que eram “assistidos”, na sua grande maioria, nas *fast fit*, nas oficinas independentes e nas oficinas “piratas”.

Fig. 25 – Repartição do parque circulante



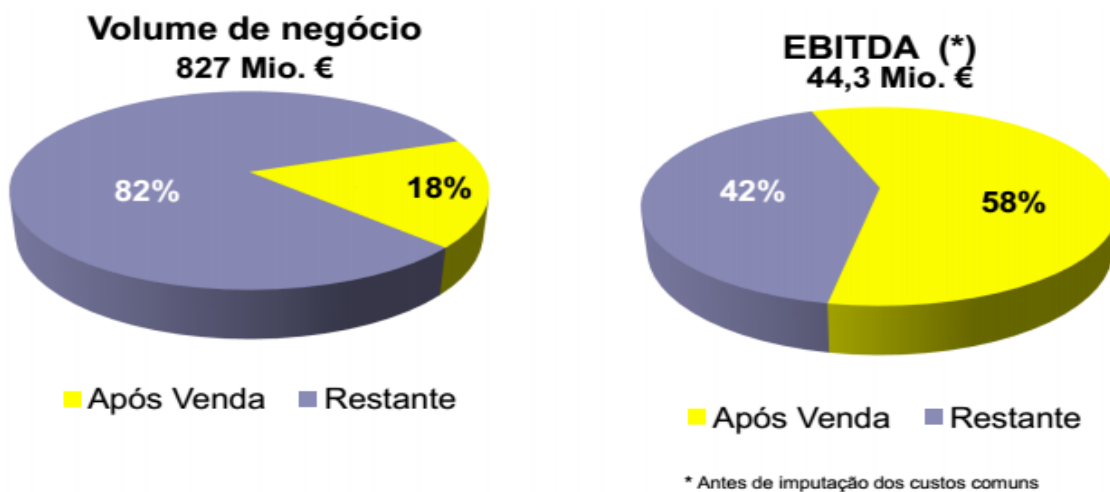
À medida que o tempo avançava, foi sendo possível ir demonstrando a crescente importância do Após-Venda, deixando este de ser visto como o parente pobre das Concessões. Os Diretores Gerais das Unidades de Negócio, fosse pelo seu gosto pela venda, fosse pela pressão que os Diretores das Marcas colocavam, fosse, ainda, pelas evidências com que o autor os confrontava, foram dando a “mão à palmatória”, permitindo-lhe apresentar planos sucessivos, que constituíam, sobretudo, um processo de melhoria contínua na abordagem desta área de negócio.

## Capítulo VII

### A evidência da importância do Após Venda

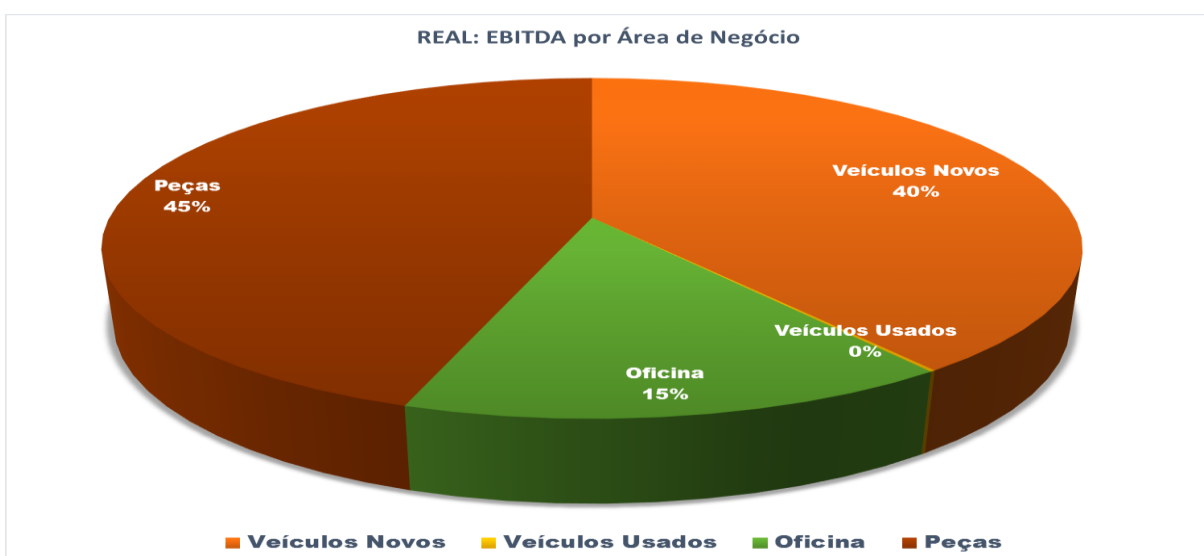
Evidentemente que ao analisarem as Contas de Exploração, ao verem a contribuição das vendas/após-venda para a formação do EBITDA, não havia como fazer “orelhas moucas” à sensibilização que procurava fazer. Enquanto na rede de Concessionários VW, AUDI, SKODA, o Após Venda contribuiu, em 2010, com 58% para o EBITDA (antes da imputação dos custos comuns), nas Concessões SOAUTO esse contributo foi de 60%.

Fig. 26 – Volume de negócios e EBITDA (rede de Concessionários)



Fonte: SIVA (Business Management 2010)

Fig. 27 – EBITDA Soauto /área de negócio



Fonte: Soauto

De salientar que o ano de 2010 foi particularmente bom na área de negócios de Veículos Novos, o melhor ano depois de 2002. O após-venda representando menos de 20% do volume de negócios do sector de comércio e reparação automóvel é o que emprega mais pessoas - acima de 75% e o que mais contribui para o resultado operacional – no caso da Soauto, 60%.

Com toda esta informação, a que devemos acrescentar alguns instrumentos de avaliação da qualidade, instituídos pelas próprias marcas, designadamente o Inquérito Telefónico Mensal (Resultados do CSS (*Customer Satisfaction Survey*)), na figura abaixo, como exemplo, cujo questionário se encontra no ANEXO C – C2), procuramos o caminho do sucesso.

Fig. 28 – CSS VW


<b>CONTROLO EVOLUÇÃO RESULTADOS CSS: VW VP</b>						
<b>DEZEMBRO</b>						
<b>Questões</b>		<b>Mensal</b>	<b>Semestre</b>	<b>Ref</b>	<b>Δ</b>	<b>DIF %</b>
Q1	Satisfação	8,4	8,5	8,1	0,4	1%
Q2	Recomendação	12,0	11,7	11,5	0,2	1%
Q3	Intenção de Voltar	12,0	11,8	11,4	0,4	2%
Q7A	Proposta de serviço alternativo de transporte	10,4	10,9	11,1	-0,2	-3%
Q8C.2	Explicações prévia sobre os trabalhos a realizar	8,4	8,1	8,6	-0,5	0%
Q9A.2	Pequenas reparações sem marcação prévia	10,0	8,9	8,6	0,3	2%
Q9A.6	Tempo de permanência do veículo na oficina	8,4	8,9	8,6	0,3	10%
Q9A.10	Trabalho efectuado dentro do prazo previsto	12,0	11,7	12,0	-0,3	0%
Q9G/H2	Sem necessidade de repetir a reparação	12,0	12,0	11,7	0,3	3%
Q11.1	Simpatia dos colaboradores	9,2	9,1	9,3	-0,2	2%
Q11.3	Capacidade de resposta dos colaboradores às solicitações dos clientes	8,4	8,8	8,7	0,1	1%
Q11.4	Aconselhamento Técnico	8,4	8,1	8,6	-0,5	1%
Q11.12	Limpeza do veículo após o trabalho efectuado	9,6	7,7	8,6	-0,9	1%
Q9A.21	Explicações da factura ou do trabalho efectuado	7,6	7,9	8,5	-0,6	0%
Q12A	Quando o veículo foi entregue algum funcionário após venda perguntou se ficou satisfeito	5,6	5,0	7,3	-2,3	0%
Q12B	Contacto do concessionário após intervenção	12,0	11,7	10,2	1,5	7%
Q13	Satisfação com modelo VW	9,6	8,5	8,9	-0,4	2%
Q14	Intenção de voltar a comprar um VW	9,6	9,7	9,9	-0,2	2%
Q15	Intenção de comprar uma nova viatura nesta Concessão	9,6	10,1	10,2	-0,1	2%
	AV1.Relação com o cliente	86	85	87	-2,0	1%
	AV2.Processos	104	109	111	-2,0	-3%
	AV3.Comunicação sobre custos	76	79	85	-6,0	0%
	AV4.Qualidade Reparação	120	120	117	3,0	3%
	GLOBAL	98	99	98	1,0	2%
	RETENÇÃO					
	20% MELHORES		98		98,0	-1%
	20% PIORES		88		88,0	-1%

Fonte: Rolporto


E, naturalmente, um Plano de Melhorias com ações, metas e responsáveis.

Fig. 29 – Plano de Melhorias

## Plano de Melhorias

Plano de Melhorias - Rolporto SA										
										
Relatório Mês	CSS Julho 2014			Departamento	APV	Período em Análise	até 15	Data de Análise	16-09-2015	
Pergunta nº	descrição	Valor actual	Obj.	Obj. atingido (similar)	Medidas correctivas	Responsável implementação	Data implementação	Follow-Up		
								Mês	R-realizado P-pendente	
Q21	Entrevista e saída	66,7%	95%		Controlo realizado no contacto após-intervenção pelo concel. Ionário e realizado estatística mensal	Aldina Pereira	21-set	DEZ		
Q22a	Informação prévia custos	37%	70%		Reuniões quinzenais com os gestores clientes para análise resultados e reajuste do plano de acções - na marcação incluir preço revisão. Durante 15 dias tempo ver quais as marcações com informação prévia custo, depois analisamos medida (as im controlamos a Qdata + marcações internas). Aleatoriamente controlo de CR e questionar no inq após intervenção	Aldina Pereira / José Carvalhos	21-set	DEZ		

Plano de Melhorias - Rolporto SA										
										
Relatório Mês	CSS Julho 2015			Departamento	APV	Período em Análise	até 15	Data de Análise	16-09-2015	
Pergunta nº	descrição	Valor actual	Obj.	Obj. atingido (similar)	Medidas correctivas	Responsável implementação	Data implementação	Follow-Up		
								Mês	R-realizado P-pendente	
Q2	Recebeu algum conselho futuros serviços	40% (2,4)	90% (19,4)		Reunir com gestores clientes, elaboração de um folheto compoção varios cuidados e serviços a realizar na vatura. Incluir questionar o cliente no follow-up após intervenção - questão extra	Aldina Pereira / José Carvalhos	21-set	DEZ		
Q2d	Informação prévia custos	100% (12)	100% (12)		Reuniões quinzenais com os gestores clientes para análise resultados e reajuste do plano de acções - na marcação incluir preço revisão. Durante 15 dias tempo ver quais as marcações com informação prévia custo, depois analisamos medida (as im controlamos a Qdata + marcações internas). Aleatoriamente controlo de CR e questionar no inq após intervenção	Aldina Pereira / José Carvalhos	21-set	DEZ		
	DISS ABERTOS	17%	17%		O José Carvalhos, quinzenalmente irá controlar dos Dias por ficha, através do DGS Monitor. Adquirir 2 PC e avaliar as necessidades.	José Carvalhos	21-set	DEZ		

Fonte: Rolporto

## Capítulo VIII

### O ano da crise no mercado automóvel em Portugal

#### 8.1 - O marcante ano de 2011 e a emergência de políticas efetivas de fidelização

O ano de 2011 foi, pensava-se então, o “ano da desgraça”. O ano em que Portugal pedia apoio financeiro à Troika, a troco duma pesada desvalorização interna, eleições e mudança de Governo e o MTM de VP a fazer menos de metade do que já fizera há mais de uma década, ou seja, cerca de 150 000 carros. Ficamos quase anestesiados, contudo, o mercado viria, ainda, a fazer um número menor, muito menor, no ano seguinte. Apesar do “ânimo das tropas” ser bastante baixo, até porque tiveram lugar significativas reestruturações, quase todas, feitas com redução de pessoas e “enriquecimento” de cargos e “redução” do rendimento, essencialmente, através de cortes na parte variável da remuneração. Contra a “ideologia dominante”, sempre fui adepto de privilegiar ou pelo menos não hostilizar os colaboradores. Sempre entendi que o talento, o desempenho, o mérito, o envolvimento, o compromisso devem ser valorizados e recompensados, seja no indivíduo, seja na equipa. Igualmente, sempre entendi, que a performance e as competências necessárias ao exercício dum cargo ou função devem integrar o modelo de avaliação dos colaboradores. Cada vez mais a colaboração e cooperação tornam as empresas mais fortes, pelo que o trabalho em equipa deve ser potenciado, deve ser medido e premiado.

**Fig. 30 – Trabalho em equipa**



Apesar de quase tudo correr mal, foi possível avançar com o CRM (no Anexo A definimos alguns dos itens a considerar), mas apenas para a área comercial e foi feita alguma coisa em termos de marketing, cujo programa consta em Anexo (Anexo B). Sistematizando e relembrando, em Novembro de 2011, concluímos que havia um mínimo de condições para avançar com o Programa de Fidelização, programa esse que sempre considerámos crucial para o sucesso das diferentes políticas integradas do Após Venda. De seguida, apresentamos um quadro com o Plano de Ações que desenvolvemos.

**Fig. 31 – Plano Após-Venda 2012/2013**

Objectivo	Ação	Data	Custo	Responsabilidade
1 - Maximizar ganhos/Aumentar QM	Reforçar parceria c/ GF e SEG, antecipando negociações	em curso		APV/Central
2 - Fidelizar Clientela (Cli. Particulares)	Programa de fidelização baseado em descontos consoante idade da viatura	Aquando do 30º mês da idade da viatura (Inicio- Jan/2012)		APV/Marketing Central
3 - Fidelizar Clientela (Cli. Empresas) (Adaptar consoante valor do cliente)	Programa de fidelização baseado em descontos consoante idade da viatura			APV/Marketing Central
4 - Fidelizar Clientela	Programa de marcação proactiva	Jan-12		UN
5 - Reconquista de clientes	Contacto dos clientes que abandonam a Concessão	imediatos		UN
6 - Fidelização e Reconquista	Comunicação de iniciativas (inclusivamente newsletter) que visem criar valor para o cliente. Por ex: linha de peças economy, serviço de recolha e entrega, dia do Cliente, ...	desde já		APVCentral/UN/ Marketing Central
7 - Fidelizar Clientela	Pensar na emissão de um Cartão Cliente	2012		Marketing Central - APV/Central
8 - Maximizar receitas	Alargar (e criar outros) serviços a todas as Concessões. Por ex.: Pneus, higienização, ...	desde já		UN
9 - Reconquistar	Acções pontuais dirigidas a targets específicos	2012-2014		UN/Marketing Central

Fonte: Soauto

Sabíamos, contudo, que o Programa de Fidelização só teria sucesso, se assegurássemos, que a satisfação dos clientes era uma realidade, pelo que, simultaneamente, decidimos trabalhar sobre as questões da capacidade instalada, Pessoas/Processos e nos três pilares que poderiam garantir a dita satisfação dos clientes:

**- Conveniência, Qualidade e Preço.**

Fig. 32 – Vetores para a satisfação do cliente



No que à **Capacidade instalada** dizia respeito gostaríamos de ter, em determinados pontos de Lisboa e Porto, instalações mais atrativas (mais de acordo com as normas do *corporate image* dos fabricantes), mas a ausência de meios financeiros, levou a que nos ficássemos por um *new look* ou *facelift* às instalações mais degradadas. Quanto às máquinas, equipamentos, ferramentas estávamos confortáveis, pois que todas as nossas Unidades de Negócio estavam Certificadas de acordo com a Norma ISO 9001, emitida pela TUV.

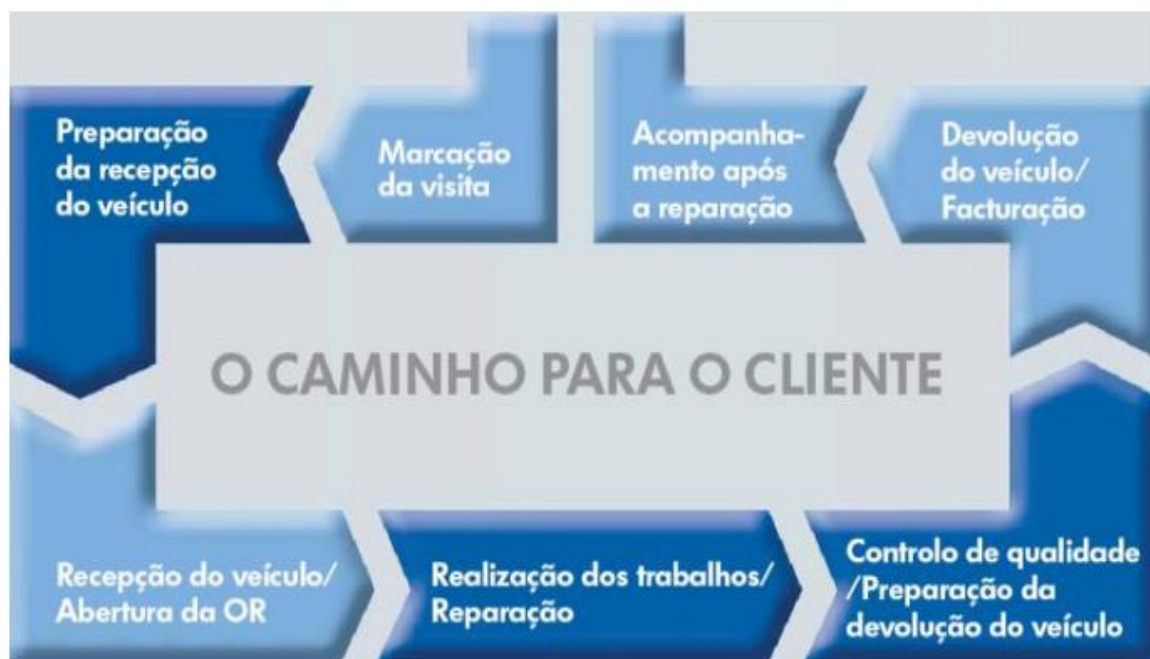
Relativamente às **Pessoas**, apesar de algumas dispensas que tínhamos feito, reconhecemos que necessitávamos de ir mais longe, sobretudo, substituir pessoas da chamada “velha guarda” por jovens talentosos, dotadas de competências, designadamente das chamadas *soft skills* na “arte” do acolhimento e interação com os clientes, cuja área considerámos mais crítica segundo o seguinte processo:



Embora preferíssemos trazer “sangue novo” para a Organização, a verdade é que, o elevado “custo de dispensar” nos levou a procurar internamente realocar algumas pessoas, cujo processo, contudo, não foi fácil e nem sempre eficaz. A área de formação assumiu um papel muito relevante. Enquanto Coordenador do Serviço Após-Venda, fui procurando divulgar algum material de apoio junto dos gestores intermédios e operacionais para que estes fizessem o *coaching* adequado e inscrevessem para formação externa e/ou promovida pelas marcas os colaboradores que julgassem necessário. Em anexo (Anexo C – C1 e C2), juntamos um exemplo de coaching que os Gestores Após Venda deveriam fazer junto dos Gestores de Clientes. Procuramos valorizar as funções do *front-office*, atribuindo comissões e prémios pela venda de serviços e pelo cumprimento das orientações e processos, com ausência de reclamações.

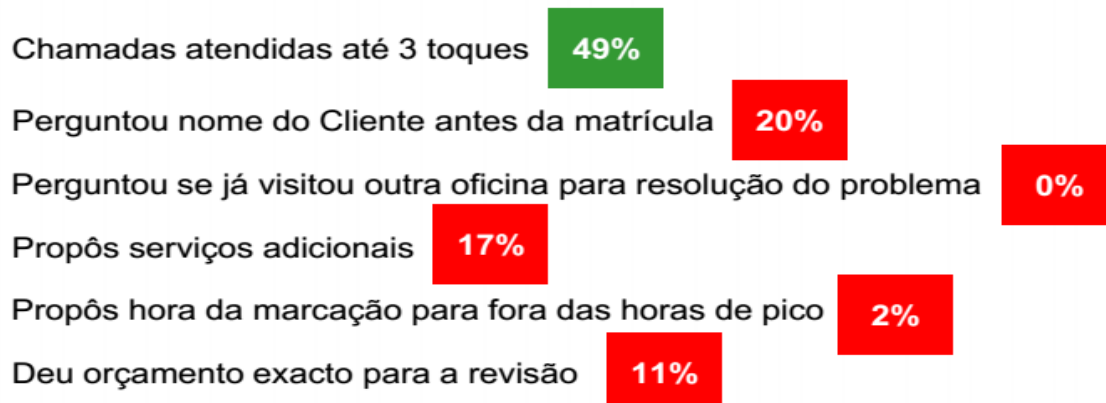
Relativamente aos **Processos**, havia que ter em consideração as orientações do fabricante, bem detalhados nos PBS (Processos Base do Serviço), retratados na imagem seguinte:

**Fig. 33 – Processos Base do Serviço**



Trata-se dum caminho, em sete fases, cada um com as suas especificidades e para as quais foram elaborados manuais e programas autodidatas para formação dos respetivos profissionais, assim como foi criada uma *check-list* de verificação dos Processos Base do Serviço. Foi, ainda, criado um instrumento de medida de avaliação (PBS Monitor), que consistia basicamente na gravação de chamadas entre o *Call Center* e a Concessão para posterior análise de consistência com os PBS, havendo lugar a penalizações por incumprimento dos aspetos chave do mesmo. De seguida, um exemplo elucidativo, dos resultados da 1ª fase e, conseqüentemente, do caminho a percorrer:

## Da fase de Marcação:



Sobre a questão da **Conveniência**, foi feita uma divisão territorial para perceber a que distância, em termos de tempo, estava um cliente de uma oficina: Multimarca, Serviços Rápidos e Oficina Autorizada (Concessionário). Das quase 2000 respostas obtidas no estudo da GIPA, os resultados foram os seguintes (em termos médios): Oficina Autorizada a 18,1 minutos, Serviço Rápido a 14,4 minutos e Oficina Multimarca a 8,7 minutos. Ainda, a propósito do fator de Conveniência, foram analisados os horários de funcionamento dos concorrentes aos Concessionários e os resultados foram:

	Seg. a Sex. Sábado	08:30h – 19:30h 08:30h – 18:00h
	Seg. a Sab. Domingo	10:00h – 21:00h 10:00h – 14:00h
	Todos os dias	09:00h – 21:00h
	Seg. a Sab. Domingo	09:00h – 21:00h 09:00h – 20:00h
	Todos os dias	10:00h – 23:00h
	FeuVert Todos os dias	até 22:00h

Pelo que e à semelhança do que já havíamos feito no Porto, procedemos à abertura de várias instalações, ao sábado de manhã. Fizemos uma Soauto Express em Odivelas, deixámos de encerrar à hora de almoço e alongámos o período de Recepção e Entrega até às 20 horas.

Fig. 34 – A conveniência de abertura ao fim de semana

**Na Soauto a semana não acaba na sexta.**

**ABERTO AO SÁBADO**

Sábado todo o dia, entre as 09h00 e as 18h00

**Soauto Express**  
 Olival da Quinta Nova  
 Rua do Funchal - Fanqueiro  
 2670-364 Loures  
 Tel.: 214 789 482  
 Fax: 219 839 575  
 GPS: N 38°50'18,38"; W -9°9'56,35"  
 geral@express.soauto.pt

**Soauto Laranjeiras**  
 Estrada das Laranjeiras, N°208 F/G  
 1600-139 Lisboa  
 Tel.: 217 244 500  
 Fax: 217 244 544  
 GPS: N 38°44'48,57"; W -9°10'6,98"  
 geral@laranjeiras.soauto.pt

**Expocar Alcântara**  
 Rua Luís de Camões, 5A e 5B  
 1349-038 Lisboa  
 Tel.: 213 616 760  
 Fax: 213 621 274  
 GPS: N 38°42'9,22"; W -9°10'52,08"  
 geral@alcantara.expocar.pt

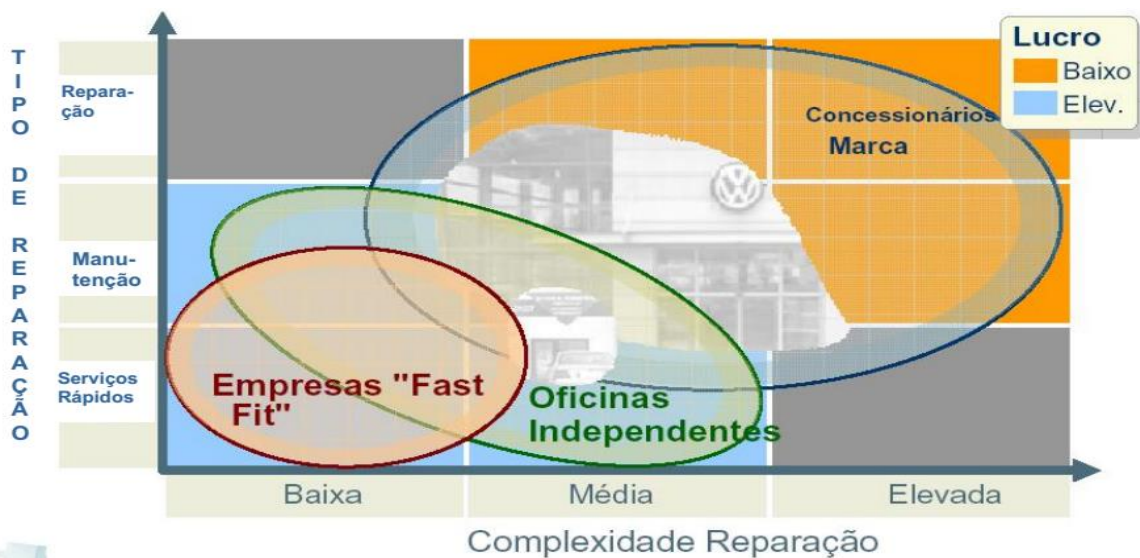
**Soauto Barreiro**  
 E.N. 510 - 2ºº da Graciosa, Lote 4  
 2835-803 Sít. António da Charneca  
 Tel.: 212 148 700  
 Fax: 212 166 823  
 N.º Verde: 800 300 321  
 GPS: N 38°37'47,83"; W -9°2'15,42"  
 geral@barreiro.soauto.pt

**Soauto Rolporto**  
 Rua Eng.º Ferreira Dias, 840  
 410-246 Porto  
 Tel.: 226 167 480  
 Fax: 226 167 488  
 GPS: N 41°30'31,31"; W -8°38'47,18"  
 geral@rolporto.soauto.pt

Quanto à **Qualidade**, foram identificadas três áreas que careciam de reforço de exigência nas Auditorias aos Standards dos fabricantes, bem como da ISO 9001: Instalações, Formação e Equipamento e Ferramenta.

Por último, o **Preço**, que é visto, cada vez mais, como a variável mais significativa no processo de tomada de decisão. O gráfico abaixo demonstra a grande competitividade nos Serviços de baixa e média complexidade, entre os diversos operadores:

Fig. 35 – Posicionamento dos operadores APV



Fonte Gipa

Ora, é nos serviços rápidos e de manutenção (serviços de baixa e média complexidade) que o lucro é mais elevado, ficando as Oficinas dos Concessionários com os serviços de complexidade mais elevada e de menor margem. Acresce, como já vimos antes, que existe uma relação direta entre o Valor da viatura e a vinculação às Oficinas das Marcas, ou seja, à medida que a idade da viatura aumenta, o seu Valor diminui e os custos da sua manutenção crescem, ou seja, apenas será possível manter um cliente fidelizado à Oficina da Marca do automóvel, enquanto o Valor, em vantagens, for superior à diferença de preço entre essa Oficina e uma concorrente.

**Fig. 36 – Em Espanha como em Portugal**



Como é sabido é exatamente o Preço (seja da Mão-de-Obra, seja do Óleo, seja das Peças) que é percecionado no mercado como elevado e mesmo excessivamente elevado, pelo que é aqui, determinantemente, que temos de atuar. Não esquecendo o Valor que os serviços prestados pela Marca proporcionam aos seus clientes, não podemos ignorar que necessitamos de outro posicionamento-preço, daí o Programa de Fidelização que designamos “Queremos continuar a fazer parte da sua vida” e do qual falaremos mais adiante.

Simultaneamente, e sobretudo nos fóruns do Grupo, não nos cansávamos de enfatizar que cada UN tinha de ter, permanentemente na sua Agenda. **E que era preciso inverter a cultura de abrir a porta e esperar que os clientes chegassem e “pedissem” para ser atendidos, para uma cultura em que convidássemos os clientes para nos visitar e lhe estendêssemos a passadeira vermelha, ou, no caso das empresas, ser por nós visitados.**

- I. Conhecer melhor os nossos clientes e os seus automóveis
  - procedendo ao levantamento da sua tipologia (particulares, empresas, gestoras de frota), e ao rigoroso conhecimento da idade dos veículos,
  - proceder a uma efetiva “limpeza” e atualização desta informação, inserta no DMS (*Dealer Management System*) de nome DCSnet.
  
- II. Otimizar os Recursos e envolver os colaboradores:
  - adequar permanentemente os espaços às “exigências” do cliente, proporcionando-lhes agradabilidade e conforto,
  - adequar permanentemente a estrutura à procura e estender atividades (internalizar serviços para otimizar venda de horas),
  - dar eficiência aos equipamentos e ferramentas, banindo o desperdício e maximizando a utilização,
  - introduzir o conceito de “Círculos de Qualidade” nas diferentes equipas,
  - partilhar com todos os colaboradores os objetivos e desafios e assegurar que todos e cada um sabe bem qual o seu papel na organização recebendo informação relevante e oportuna para agir segundo os princípios que a estrutura vai disseminando, utilizando a comunicação direta, através de email.
  
- III. Alterar comportamentos e atitudes
  - Adotar, proactiva e naturalmente, comportamentos e atitudes centrados no cliente. Toda a ação deve ser pensada no serviço ao cliente. Não por ser moda dizê-lo mas por ser urgente fazê-lo. É fundamental partir da ideia de que é o cliente que paga o nosso salário e, portanto, tudo deve ser feito, no sentido deste perceberem que tem nas nossas organizações efetivamente Serviço, que paga um preço justo pelo mesmo e, por isso, não quererá mudar de fornecedor.
  - Embora se reconheça ser uma tarefa difícil, é nossa convicção que é, sobretudo, a este nível que é preciso mudar. Todos, todos precisam de mudar, mas é sobretudo ao nível dos *front-office* e das próprias chefias intermédias, onde é necessário investir, pelo que o desenho de um bloco de formação (entre A00, responsáveis após-venda e de concessão) nos parece fundamental.

**“A atitude faz toda a diferença”.** Cada colaborador deveria perguntar-se a si mesmo:

  - Estarei a dar o meu melhor para que os nossos clientes tenham razões para confiar em nós porque percebem que a nossa organização tudo faz para lhe proporcionar o melhor serviço, ao melhor valor?
  - Estarei a empenhar-me quanto posso para que a nossa empresa crie valor e seja sustentável, garantindo o meu posto de trabalho e o dos demais colegas?

#### IV. Interagir e comunicar com os clientes

- Estabelecer uma relação o mais personalizada possível com o cliente. Abandonar a comunicação massificada. Cada cliente é um cliente diferente de outro, com necessidades próprias e diferenciadas que requer ser tratado diferentemente.
- Apresentar propostas de valor ajustadas a cada um é o nosso grande desafio.
- Nos momentos de maior infortúnio para o cliente sermos capazes de reforçar a parceria através de ações percebidas e reconhecidas (por ex: num acidente, devido a dificuldades financeiras, ter a simpatia de fazer um desconto acrescido).
- Utilizar a carta personalizada e a sms como formas privilegiadas de estreitar a relação.
- Alimentar e dinamizar o site da Soauto ([www.soauto.pt](http://www.soauto.pt)), o facebook (<https://www.facebook.com/soauto/>), promover campanhas e procurar obter os emails dos clientes para uma mais fácil e eficaz comunicação.

### 8.2 - Estaríamos a fazer as coisas certas? Estaríamos a fazer bem as coisas?

#### A avaliação através de KPI.

Ao longo destes anos procurou o autor promover junto das equipas uma verdadeira cultura de serviço, aproveitando todos os momentos para falar sobre os clientes, a relação com estes e a importância destes para as nossas organizações. Ao mesmo tempo promover o negócio junto dos clientes, através de diferentes formas e canais, era determinante.

Fig. 37 – Newsletter Soauto

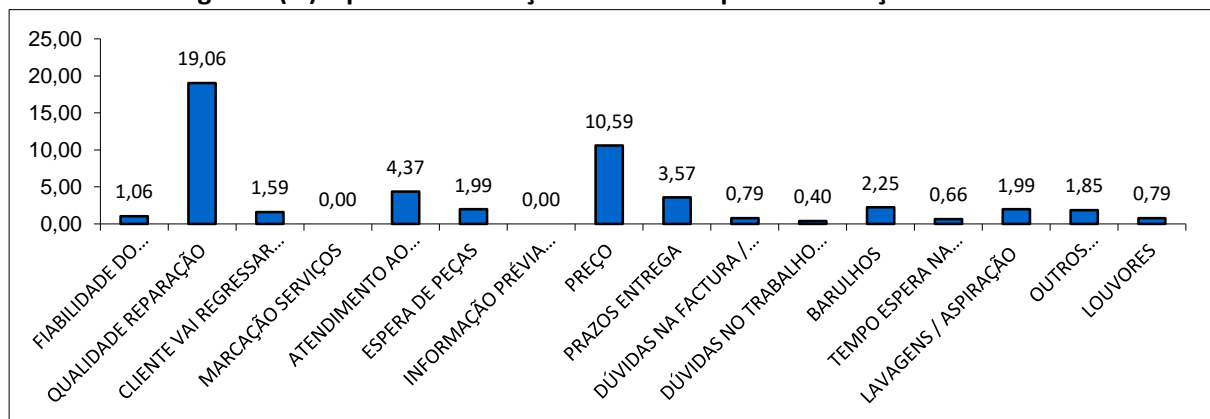
The image shows a newsletter header for 'soauto news' with the tagline 'Clientes Felizes'. The issue is 'Nº3 | TRIMESTRAL | OUTUBRO | NOVEMBRO | DEZEMBRO | 2011'. The main article is titled 'Serviço Após Venda' and discusses the company's commitment to customer service. It mentions that the service is a strategic vector and that the company listens to its clients, invests in technician training, and offers a 24-month warranty on repairs. A photo of J. A. Pereira Cardoso, Director Coordenador, is included. The article concludes with a quote from him: 'reparar a viatura é sua e não da Seguradora ou outrem, e, nós somos quem melhor conhece o seu carro, quem melhor o pode reparar e quem melhores vantagens lhe oferece. Queremos ir ao seu encontro e ter Clientes Felizes.' At the bottom, there is a promotional banner for Volkswagen cars with the text 'Adquira um Volkswagen Novo a um Super-Preço' and a list of dealerships: Barreiro, Carnaxide, Expo, Laranjeiras, Loures, Odiveelas, and Rolporto.

Fonte: Soauto

No ano de 2011, avançámos com uma *e-newsletter* (excerto na figura acima e em anexo) tendo recebido feedback positivo dos clientes. Queríamos ter os clientes satisfeitos para poder avançar para a fase seguinte, a fidelização, mas as indicações do Inquérito Mensal (CSS) denotavam que o que tínhamos feito não era suficiente. O PBS Monitor indicava falhas nas diferentes fases dos Processos, os Livros de Reclamações eram “requisitados” mais vezes do que o que gostaríamos. Apesar de pugnarmos por uma fatura com um preço o mais baixo possível, notávamos que, na hora do pagamento, alguns clientes mudavam de semblante, os atrasos na entrega da viatura reparada e a não explicação da fatura aconteciam, as reclamações que os clientes faziam aquando do contacto telefónico - 3 dias após a reparação – eram TODAS lidas pelo autor – nas empresas que dirigia diretamente, “despachando-as” para o responsável adequado, do qual queria feedback da resolução e, algumas vezes, era ele mesmo que fazia questão de responder, conversar, resolver com o cliente. Sempre entendeu a reclamação como uma oportunidade de melhorar o que nem sempre era entendido pela estrutura.

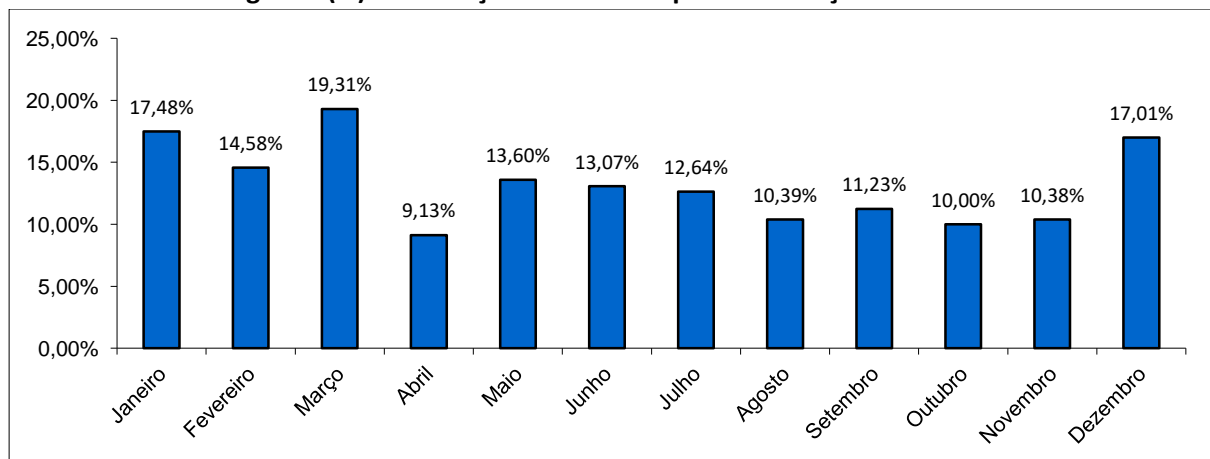
Nunca teve dúvidas de que quem reclama, dum forma geral, quer continuar como cliente.

**Fig. 38 - (%) Tipo de Reclamações Contacto Após-Intervenção VW - 2011**



Fonte: Rolporto

**Fig. 39 - (%) Reclamações Contacto Após-Intervenção VW - 2011**



Fonte: Rolporto

Tínhamos, também, diversos indicadores virados para dentro: a eficiência, o rendimento, o nº de horas vendido por produtivo, etc., etc., mas sentíamos que era necessário outro indicador que medisse a fidelidade a cada uma das nossas empresas.

Fig. 40 - KPI

	TOTAL			Soatco Sape + Espocar Sape			Soatco Laranjeira + Espocar Laranjeira			Soatco Barmes			Soatco Laranjeiras			Soatco Carmeside			Soatco Rolipoma			Espocar Cascata			Espocar Porto			
	2013	2012	%	2013	2012	%	2013	2012	%	2013	2012	%	2013	2012	%	2013	2012	%	2013	2012	%	2013	2012	%	2013	2012	%	
Oficina																												
Horas Vendidas	184.676	189.884	-3%	21.715	22.557	-5%	25.401	25.939	-2%	12.873	12.876	0%	21.713	21.636	0%	21.577	20.620	5%	34.698	35.581	-3%	15.679	17.090	-8%	6.800	6.290	8%	
Mediana	120.329	125.217	-4%	15.250	15.821	-4%	17.339	17.525	-1%	7.841	7.741	1%	12.520	12.520	0%	12.750	12.327	3%	17.813	18.565	-4%	10.730	11.732	-9%	5.353	5.297	1%	
Chapa	35.827	35.695	0%	6.241	6.131	2%	5.076	5.028	1%	2.111	2.117	0%	5.302	5.248	1%	1.402	1.338	5%	9.859	9.141	8%	3.350	3.360	-1%				
# Produtivo	151	157	-4%	23	23	0%	14	16	-1%	18	11	6%	23	24	-5%	20	20	0%	20	27	-27%	10	10	0%	4	4	0%	
# Investidor	1.491	1.383	7%	1.362	1.418	-5%	1.217	1.173	4%	1.207	1.170	3%	1.381	1.319	4%	1.279	1.491	-14%	1.340	1.318	2%	1.340	1.380	-3%	1.360	1.330	2%	
# Invest/Prod	8,82	8,88	-1%	5,73	6,16	-7%	8,69	7,33	18%	6,84	10,64	-35%	5,74	6,71	-14%	6,48	6,00	8%	6,40	6,48	-1%	6,80	6,82	-0%	0,79	0,84	-6%	
# Prod/Invest	213	212	0%	28	28	0%	29	29	0%	16	18	-11%	48	47	2%	28	29	-4%	33	37	-11%	19	19	0%	7	8	-13%	
# Positivo	201	201	0%	28	28	0%	48	48	0%	18	18	0%	33	33	0%	23	23	0%	29	29	0%	17	17	0%	6	6	0%	
Horas Presença	225.116	225.922	-0%	29.229	29.879	-2%	34.792	35.074	-1%	17.164	19.398	-12%	29.229	30.698	-5%	34.909	35.430	-1%	44.116	45.683	-3%	20.640	25.389	-17%	6.848	6.070	12%	
Horas Prod	185.793	191.348	-3%	22.423	24.348	-9%	16.904	20.437	-17%	14.300	15.696	-9%	31.712	31.221	2%	26.831	27.396	-2%	36.178	37.687	-4%	16.820	17.990	-6%	6.864	6.650	3%	
Horas Com	285.129	274.244	4%	44.704	46.481	-4%	27.888	29.636	-6%	19.213	22.190	-13%	44.748	47.892	-7%	26.206	40.794	-35%	49.818	63.992	-22%	23.224	24.624	-6%	7.988	9.319	-13%	
Mediana	177.692	192.428	-7%	20.202	20.964	-4%	21.895	20.036	10%	11.407	13.247	-14%	31.814	33.364	-5%	21.138	22.398	-6%	20.451	31.336	-35%	21.289	22.622	-6%	7.988	9.319	-13%	
Chapa	45.842	45.797	0%	8.749	8.701	0%	7.546	6.167	21%	3.566	3.566	0%	7.988	7.988	0%	1.919	1.919	0%	13.124	13.124	0%	1.800	1.800	0%				
Formas	32.229	34.542	-7%	6.018	6.358	-6%	4.303	4.270	1%	1.630	1.630	0%	1.630	1.630	0%	1.630	1.630	0%	1.630	1.630	0%	1.630	1.630	0%				
Tx Despedido	88,2%	88,2%	0%	79,2%	79,2%	0%	72,9%	72,9%	0%	88,8%	81,5%	7%	88,7%	72,7%	21%	87,0%	87,0%	0%	88,2%	83,7%	5%	78,8%	76,8%	2%	88,1%	77,8%	10%	
Ócio (Prod)	81,2%	81,1%	0%	82,1%	88,2%	-6%	81,0%	78,8%	2%	82,3%	88,7%	-6%	81,0%	78,2%	2%	77,1%	77,2%	-1%	82,0%	81,2%	1%	82,0%	84,4%	-4%	83,0%	81,8%	1%	
Produtividade	81,7%	88,8%	-7%	81,0%	82,0%	-1%	78,0%	88,8%	-11%	75,0%	87,8%	-13%	87,0%	78,8%	10%	78,0%	78,0%	0%	78,0%	78,0%	0%	77,1%	76,4%	1%	77,8%	80,2%	-3%	
Eficiência	106,8%	88,2%	18%	98,0%	96,0%	2%	96,0%	88,8%	8%	98,0%	83,8%	14%	108,0%	101,8%	6%	102,4%	103,8%	-1%	94,0%	94,8%	-1%	98,0%	95,8%	2%	85,0%	83,8%	1%	
Rend Service	74,7%	68,2%	9%	71,0%	78,0%	-7%	62,9%	66,4%	-6%	67,0%	68,9%	-2%	71,0%	66,8%	6%	78,0%	66,8%	16%	68,1%	66,8%	2%	68,2%	66,4%	2%	67,0%	66,8%	0%	
Mediana	67,1%	65,1%	2%	71,0%	70,0%	1%	62,9%	63,0%	-0%	67,0%	68,0%	-1%	71,0%	66,0%	6%	70,0%	68,0%	3%	67,0%	65,0%	2%	68,2%	66,0%	2%	67,0%	66,0%	1%	
Chapa	58,2%	59,6%	-2%	21,8%	20,0%	9%				17,0%	18,0%	-6%	21,8%	19,0%	13%	20,8%	18,8%	10%	25,1%	14,2%	77%	19,8%	18,9%	5%				
Formas	87,0%	82,6%	5%	21,8%	20,0%	9%				17,0%	18,0%	-6%	21,8%	19,0%	13%	20,8%	18,8%	10%	25,1%	14,2%	77%	19,8%	18,9%	5%				

Fonte: Controlo de Gestão da Soatco

## Capitulo IX

### Programa de Fidelização da Soauto

#### 9.1 – Formulação e Implementação do Programa

“Se esperar que todos os semáforos fiquem verdes, nunca vai começar”. *“The conditions will NEVER be perfect!” (Gary Simpson).*

Pois é. Realmente se nos decidirmos avançar, apenas quando estão reunidas todas as condições, pura e simplesmente não começamos.

Por isso, em Novembro de 2011, decidimos que em Janeiro de 2012 iniciariámos o nosso Programa de Fidelização: “Queremos continuar a fazer parte da sua vida”:

Após-Venda  
SOAUTO

## Programa

“Queremos continuar a fazer parte da sua vida”

Após-Venda  
SOAUTO

## Objectivo

**Aumentar a lealdade e a fidelização dos clientes particulares às oficinas Soauto**

- A lealdade dos clientes conquista-se através da **confiança**. Para tal o cliente tem de perceber que o valor que obtém da relação connosco está a aumentar.
- **Fidelizar** o cliente passa, portanto, por recompensá-lo pelo facto de se manter fiel às n/ organizações

Após-Venda  
SOAUTO

## Em que consiste e como fazer?

- O programa de fidelização, a iniciar em Janeiro de 2012, é dirigido a clientes particulares (+/- 45% dos clientes VW e +/- 50% dos clientes Audi) que adquiriram (ou assistem há pelo menos 2 anos) a sua viatura no Grupo Soauto. Para o efeito, será enviada uma carta personalizada por correio (quando possível por email) no mês em que a viatura perfaça 30, 54, e 84 meses. (Exemplos em anexo)
- Este programa, baseado numa proposta de valor para o cliente, tem a "maior atractividade" no pacote de descontos, conforme segue:

Descontos	Peças	MO	Óleos
1º e 2º anos	0%	0%	5%
3º e 4º "	5%	0%	10%
5º 6º 7º "	10%	5%	15%
8º e seg.	15%	15%	25%

- O programa será, também, comunicado em todos os canais usados no Grupo (sites, newsletter, FB, em campanhas, etc).
- Os ficheiros a utilizar será a BD do DCSnet.
- O retail marketing deverá realizar através da Agência, em colaboração com as UN, um conjunto de vídeos informativos e recreativos sobre produtos/serviços e com o apoio dos Serviços Técnicos, dicas, conselhos, curiosidades úteis aos nossos clientes sobre os nossos produtos.

(Os programas Marcações Proactivas e a Missão Possível manter-se-ão simultaneamente)

Na altura foram, naturalmente, feitas as contas sobre os custos do programa e os seus potenciais ganhos para diferentes percentagens de retenção de clientes. Desde os custos com papel, pessoas, informática, correio, descontos em M.O., Peças e Óleos, etc., todavia, primeiro por não ser o foco deste trabalho, depois, porque eram, verdadeiramente, ridículos face ao potencial de ganho, fosse pelo acréscimo de negócio, fosse pela diminuição que estávamos a viver de clientes, fosse pelo aumento que a prazo, estávamos convencidos, iria acontecer.

Recordo que o ano de 2012 foi o pior ano, pelo menos a partir da liberalização em 1988, em vendas de Novos, não chegando à centena de milhar, ou seja menos de 1/3 do melhor ano de sempre. Entre 2010 e 2012, o mercado de Venda de Novos caiu 58%. Evidentemente, que o reflexo no Após-Venda se viria a sentir fruto desta situação - a partir de 2014, mas, também, fruto, da recessão económica, o que apelou, acrescidamente, à nossa capacidade de gestão. Se se tornava mais difícil, estimular o mercado, ainda que com novas ações, tínhamos de nos virar, simultaneamente para dentro, com o propósito de melhorar a eficiência. Diminuir aos custos, adiar investimentos, batermo-nos por acréscimos de produtividade, foram medidas que reforçamos e que nos permitiram passar os anos de maior crise, com geração de bons resultados, quando alguns concorrentes, para não dizer bastantes, "caíram" para sempre ou ficaram, estruturalmente, afetados, mantendo-se uns à espera de melhores dias, enquanto outros continuam a sucumbir (em termos de propriedade, já que, numa forma geral, o número de operadores se vai mantendo por aquisição de outros).



## WI-FI nas Oficinas Expocar

A mobilidade é o ponto de ordem, agora também no que respeita ao acesso à informação. Uma ideia que levou à implementação do WI-FI nas Oficinas Expocar, e que lhe permite aceder à internet, consultar o seu e-mail e aceder às mais variadas aplicações, com toda a facilidade, enquanto aguarda pelo seu Audi. Mais um Serviço de Qualidade, com a marca Expocar.



Saiba mais na nossa página do Facebook



**A1 Sportback**  
5 portas abertas à imaginação  
Venha conhecê-la. **Expocar**  
Porto

Na vanguarda da técnica

**Expocar**  
Serviço de Oficina

**Ofertas especiais**  
**DESCONTOS**  
paraaturas com + de 3 anos

Com o serviço de manutenção terá direito a nova validação do **Serviço de Mobilidade 24h.**

Equipados com toda tecnologia, temos ao seu dispor as melhores técnicas para assegurar um diagnóstico preciso à sua situação. Privilegiamos aspetos tão importantes como a Qualidade, Segurança e Fiabilidade.

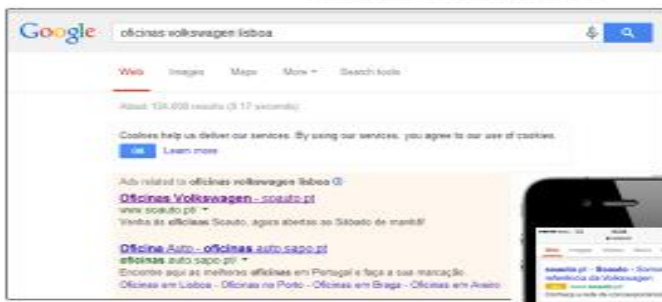
**Check-up Gratuito**  
na apresentação deste flyer

**Expocar**  
Porto

Rua Wilson Gomes, 220  
4100-021 São João Baptista  
Tlx: 22 999 46 00  
www.expocar.pt  
Serviço de Oficina

## Sites Soauto

**soauto**



### Google Adwords

Garante-nos destaque no momento em que o cliente precisa

*As pesquisas pagas correspondem hoje a cerca de 50% das entradas nos nossos sites*

*A pesquisa no telemóvel dá acesso direto a uma chamada ou às direções*

25

## A ERA DIGITAL

**soauto**

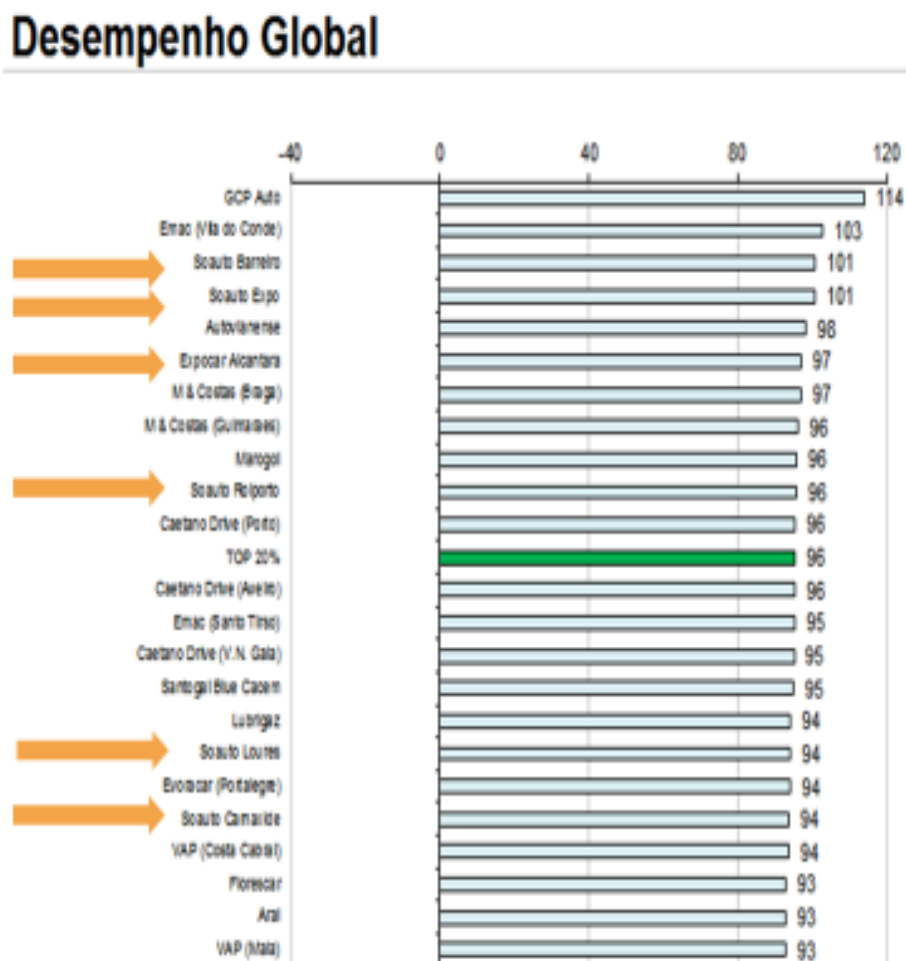
Novos sites intuitivos e fáceis de navegar onde é possível **marcar a revisão, consultar preços dos serviços e aceder a vantagens exclusivas.**



### 9.3 – A Qualidade como caminho para a fidelização

Ao nível do CSS, as Concessões Soauto, obtêm bons resultados na satisfação dos clientes, conforme podemos ver no gráfico abaixo (que apenas comporta a metade cimeira dos Concessionários), obtendo quatro posições acima do Top 20%+ e duas posições acima da média (não é visível a média no gráfico). Trata-se de posições muito importantes para a rentabilidade do negócio atendendo a que o importador “desenhou” um Índice de Qualidade como instrumento de remuneração variável por alcançar os objetivos de Qualidade. Em algumas das empresas do Grupo Soauto foram instituídos Comitês de Qualidade, dos quais faziam parte os gestores operacionais e intermédios, os gestores de clientes, o controlador de qualidade e o Gestor de Qualidade. Este Comité, nas 2 empresas dirigidas pelo autor, eram presididos por ele, ou, na ausência, pelo Gestor de Qualidade. Na Rolporto, já antes tinham sido instituídos os Círculos de Qualidade nas áreas de produção. Estes Círculos eram constituídos por equipas de trabalho e semanalmente, reuniam 15 minutos para discutirem melhorias nas operações de produção. O líder era rotativo.

Fig. 42 – CSS - VW

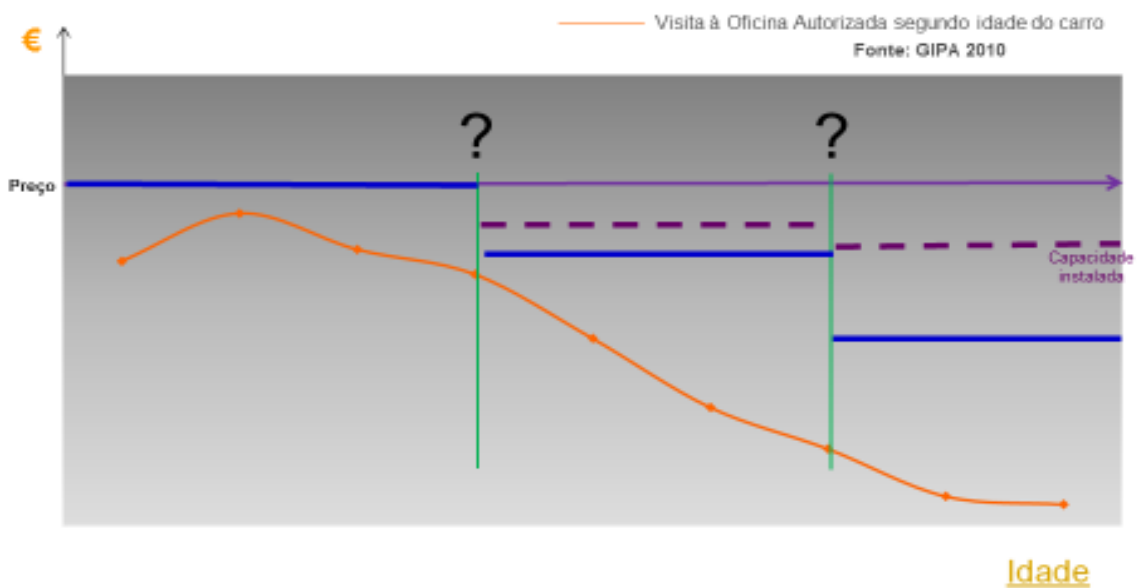


Fonte: Siva

Agora, o nosso exercício será mostrar a situação antes e depois do Programa de Fidelização. Gostaria, contudo, de enfatizar que o Programa “Queremos continuar a fazer parte da sua vida”, embora se perceciono sobretudo ao nível do preço, a verdade é que apenas uma pequena parte de clientes, pelo menos de forma explícita, diz abandonar uma organização por razões de preço. Por isso é que o Programa é muito mais do que isso, visando criar um valor para o cliente que o leve a ficar connosco e que no longo prazo ele possa sentir como que uma “dor de mudança”, se eventualmente pensar mudar de fornecedor, que resulta do custo afetivo de migrar e na inconveniência de mudar.

A propósito de preços, ao optar pelo desconto consoante a idade da viatura, pareceu-nos o mais adequado fosse porque pretendíamos prolongar, o mais possível, a fase de maturidade do ciclo de vida do cliente nas nossas organizações, fosse porque é facilmente apreendido pelos destinatários e porque do ponto de vista emocional, tendo em conta o peso do segmento III, os clientes ficariam bastante agradados.

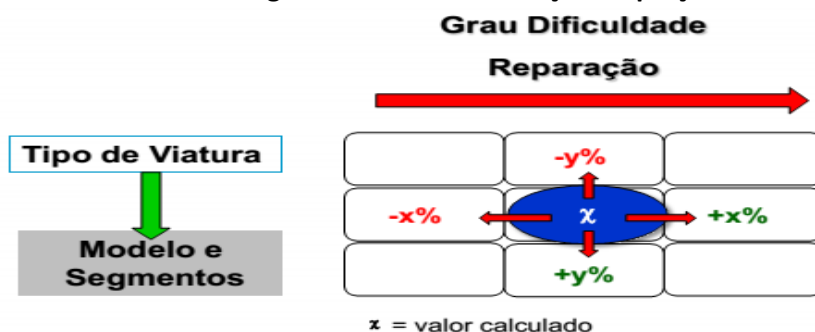
**Fig. 43 – Visita à AO conforme idade**



Relativamente ao preço do óleo, pensámos em criar uma 2ª linha de produto, *low cost*, ainda que fosse rigorosamente o mesmo produto com a mesmíssima qualidade, todavia, permitir-nos-ia comunicar diferentemente. Acabamos por não seguir esse caminho, mas antes manter, mesmo em termos de comunicação, a excelência do produto que colocávamos nos carros por nós assistidos.

No que diz respeito à formulação do preço da Mão-de-Obra, pensámos noutra possibilidade, que consistia em aumentar o preço hora das operações mais complexas (consoante gráfico seguinte), que só as Oficinas Autorizadas teriam condições de realizar e baixar o preço das operações simples e de rotina. Esta hipótese, trabalhada por um grupo de colaboradores acabou por não vingar.

Fig. 44 – Exercício de fixação do preço da M.O.



**Objectivo:** Facturação total de Mão de Obra, em linha com o valor actual, mantendo o mesmo mix de operações e viaturas

Fonte: Siva

## 9.4 – Plano de ações para 2014-2015

De seguida deixo o plano de Ação para 2014 e 2015, últimos anos deste trabalho, que se materializava em objetivos (de que já apresentei um exemplo síntese) e mensalmente eram objeto de “confrontação” com a performance. Evidentemente, que foi precedido duma ACO - tanto quanto possível sem filtros:

- **Melhorar as competências dos colaboradores face às necessidades/desejos dos clientes;** Atitude de bem servir.
- **Adequar os recursos** à atividade, designadamente do *front office*;
- **Capacitar o front office** para vender **Valor e Vantagens; Promover os Contratos de Manutenção e Extensões de Garantia;**
- Dar continuidade ao **Programa de Fidelização;**
- **Reforçar Parcerias** c/ GF, SEG, etc.;
- **Ação Empresas 2014/2015 – Forte enfoque na (re)conquista de clientes empresa através do KAM, Força de Vendas, GAV's**
- Otimizar a utilização da ferramenta “Carimbo” e dos **Pacotes de Serviço;**
- Maximizar a utilização dos programas das marcas (**Active Selling, Pró-ativas, Missão Possível, Goodwill, 70/30**);
- Desenvolver e implementar **Campanhas de Serviço através do Marketing Directo e Publicidade. Utilização privilegiada do email para comunicação c/ empresas, sms para particulares e newsletter;**
- Trabalhar em parceria c/ o Marketing para produção de diversos e diversificados conteúdos para os meios digitais. Preocupação c/ maior rotação de conteúdos. Utilizar os **sites e redes sociais** p/ divulgação de filmes virais do Serviço, informações úteis, vantagens, oportunidades, etc.;
- Desenvolver/adquirir ferramenta para **orçamentação APV;**
- Lançamento de **“Black Days”** (?);
- Ter presente que o cliente, cada vez mais, antes de marcar qualquer serviço faz o ZMOT, “clica no online”, e o **preço** continuará a ser uma **variável crítica** (muito crítica);
- Promoção do **fast check in** como comodidade ao cliente.
- **Inovar e adaptar** permanentemente nos **serviços** e nos **processos**.

## 9.5 – Exemplos de acréscimo de valor à nossa proposta de serviço (serviço mobilidade e *fast check-in*)

Fig. 45 – Serviço Mobilidade e *fast check-in*

É um Serviço único em melhoria contínua

### Objectivos:

1. Acompanhar a evolução do Negócio
2. Corresponder às expectativas dos nossos Clientes
3. Aumentar o valor percebido pelos Clientes



**ASSISTÊNCIA EFICAZ** Numa sexta-feira ao fim do dia na zona entre o Marquês de Pombal e a Estefânia, em Lisboa, uma enorme cavilha de ferro espetou-se na parede lateral do pneu traseiro esquerdo do Skoda que estava a testar. Fui a uma oficina especializada para saber o que fazer e disseram-me que o buraco era no pior sitio, na ligação entre a faixa de rodagem e a parede lateral. Não havia sequer hipótese de usar o kit de reparação rápida tal era o buraco. Liguei para o número de socorro da Skoda, como um cliente qualquer (sem me identificar como jornalista) e dez minutos depois tinha um reboque que veio buscar o carro e um táxi que me levou à sede da Siva, na Azambuja, onde tinha deixado o meu carro. Uma excelente eficiência.

Jornal *i*, 26 de Abril de 2011

**FAST check-in**

Cari Cliente:  
O Serviço Fast Check-in existe para ajudar a seu tempo e a sua disponibilidade sempre que o necessita. Por favor, preencha todos os seus dados e os do seu automóvel (incluindo o modelo).

Nome: \_\_\_\_\_  
Morada: \_\_\_\_\_  
Telefone: \_\_\_\_\_  
E-mail: \_\_\_\_\_

Coloque dentro deste envelope, lembrando os seguintes dados:

Chave do carro  Documento de identificação (necessário para que possamos realizar um teste de motorização rápida e interactiva).

Deverá ainda assegurar que a Placa de Manutenção, o classe de segurança dos rodízios, o código do rodízio ou de segurança, entre outros elementos, se encontram dentro do seu automóvel. Isto só é necessário para a interactiva.

Os seguintes dados são necessários para identificação, gestão e registo do seu automóvel no nosso sistema informático:

Estado de conservação  Gestão de frotas \_\_\_\_\_  
 Controlo de manutenção  Controlo de validade de garantia

Para obter mais informações sobre o nosso serviço, visite o nosso website: [www.vw.com/pt](http://www.vw.com/pt)

Pretendo os seguintes serviços:

Serviço de troca de óleo  Manutenção  
 Alinhamento direção  Pneu ou calibragem de rodas  
 Lavagem  Aspiração interior  
 IPO  Pinturas

Quero pedir os seguintes:

\_\_\_\_\_

O seu Centro de Cliente irá contactar-lhe o fim do procedimento com os seus dados, após informação de valor acrescentado, assim como informa-lhe do destino para a devolução do seu automóvel.

Informações que não tem responsabilidade por dados já existentes no sistema e por objectos ou valores alienados no seu veículo, durante o procedimento do serviço nos nossos serviços. Deve proporcionar os mesmos dados de entrega este envelope.

Assinatura do Cliente (obrigatório) \_\_\_\_\_

**Volkswagen Service®**  
Para que o seu Volkswagen seja sempre um Volkswagen.

E mais: Lavagem do carro com 100% de desconto; Levar o carro à Inspeção Obrigatória, oferta de material de *merchandising*, oferta de viatura de substituição para serviços superiores a 2 horas, etc.

## Capítulo X

### Controlo (comparativo 2015/2011)

#### 10.1 – Análise dos Indicadores de atividade

	<b>2011</b>	<b>2015</b>	<b>Variação</b>
Horas Vendidas	224 551	178 328	-20,58%
<b>Mecânica</b>	<b>139 557</b>	<b>115 709</b>	<b>-17,09%</b>
Chapa	48 760	35 457	-27,28%
Pintura	36 234	27 162	-25,04%
<b>Horas Mecânica/Passagem</b>	<b>2,2038</b>	<b>2,1502</b>	<b>-2,43%</b>
Horas Chapa/Passagem	4,3	4,2	-1,49%
Horas Pintura/Passagem	3,8	4,1	6,97%
Faturação peças Oficina/Passagem	n.d.	266	n.d.
<b>Faturação Peças Oficina</b>	<b>19 810 722</b>	<b>17 546 938</b>	<b>-11,43%</b>
Passagens/Recepcionista	n.d.	10	n.d.
Nº Obras	n.d.	65 928	n.d.
<b>Mecânica</b>	<b>63 327</b>	<b>53 814</b>	<b>-15,02%</b>
Chapa	11 427	8 435	-26,18%
Pintura	9 536	6 683	-29,92%
Recepcionistas	n.d.	30	n.d.
<b>Faturação por Headcount Peças</b>	<b>43 353</b>	<b>43 319</b>	<b>-0,08%</b>
Headcount peças	48	48	0,00%
Faturação Peças	24 971 170	24 951 810	-0,08%
Horas Vendidas/produtivo	1 423	1 343	-5,64%
<b>Horas Vendidas/produtivo Mecânica</b>	<b>1 368</b>	<b>1 279</b>	<b>-6,55%</b>
Horas Vendidas/produtivo Chapa	1 571	1 527	-2,78%
Horas Vendidas/produtivo Pintura	1 539	1 484	-3,59%
<b>Rácio Improdutivo/Produtivo</b>	<b>0,69</b>	<b>0,66</b>	<b>-4,18%</b>
<b>Ocupação (#Posto Trabalho)</b>	<b>59,7%</b>	<b>55,5%</b>	<b>-7,18%</b>
<b>Ocupação (#Produtivos)</b>	<b>82,8%</b>	<b>90,6%</b>	<b>9,35%</b>
<b>Produtividade</b>	<b>79,9%</b>	<b>83,0%</b>	<b>3,85%</b>
<b>Eficiência</b>	<b>96,5%</b>	<b>91,6%</b>	<b>-5,03%</b>
Rendimento Serviço	66,7%	74,7%	12,11%
<b>Mecânica</b>	<b>65,0%</b>	<b>69,3%</b>	<b>6,71%</b>
Chapa	69,6%	79,5%	14,20%
Pintura	71,9%	107,3%	49,37%
	<b>2011</b>	<b>2015</b>	
<b>EBITDA Após-Venda</b>	<b>9.170K</b>	<b>6.650K</b>	<b>-27,48%</b>
<b>Horas Vendidas Mecânica (Mercado) (redes)</b>	<b>643 507</b>	<b>524 200</b>	<b>-18,5%</b>
<b>QM (Mecânica)</b>	<b>21,69%</b>	<b>22,07%</b>	<b>1,02%</b>

Fonte: Controlo de Gestão Soauto

O quadro tendo muita informação, levou-nos a optar por sombrear a azul aquela que mais interessaria analisar. Algumas **conclusões deste quadro**, cuja fonte é o Controlo de Gestão da Soauto:

1 – Em 4 anos a venda de horas (mecânica) caiu 17,09%;

2 – O número de horas faturadas por passagem caiu 2,43%;

3 – A faturação de Peças pela oficina caiu 11,43%

4 – O nº de horas vendidas por mecânico cai 6,55%

5 – Temos em 2015, 0,66 improditivos por cada produtivo, quando em 2011 tínhamos 0,69.

6 – A ocupação por posto de trabalho caiu, situando-se em 55,5%, o que significa que há 44,5% de capacidade não ocupada.

7 – Contudo, a ocupação por produtivo melhorou significativamente devido à redução de pessoas.

8 – A produtividade é medida pelo quociente entre as horas produtivas e as horas de presença e aumentou 3,85%, sendo que as horas produtivas são a diferença entre as compradas e as horas de ausência.

9 – A eficiência piorou 5,03% e é medida pelo quociente entre as horas vendidas e as horas produtivas.

10 – O rendimento melhorou 6,71% e é-nos dado através do quociente entre as horas vendidas e as horas compradas.

Nota:

Horas produtivas – são as horas registadas pelos trabalhadores nas obras por si trabalhadas;

Horas de Presença – são as horas compradas deduzidas das horas de Ausência.

Horas de Ausência – são as horas que o trabalhador está ausente da empresa ao abrigo da legislação em vigor: férias, feriados, formação e doença.

Horas Compradas – nº de produtivo x 8 horas x dias úteis do mês.

Horas vendidas – são as horas faturadas

11 – O EBITDA caiu brutalmente (27,48%), bastante mais que as horas vendidas (17,09%) o que significa que há um conjunto de custos fixos e quase fixos que, mantendo-se, tem um impacto direto no Resultado Operacional.

12 – Destacando a melhoria da produtividade e do Rendimento de Serviço (este para mim o principal) positivamente, mais uma ou outra coisa, diria que estes 4 anos foram um desastre, desastre, contudo, antecipado, pelo resultado de vendas catastrófico nestes 4 anos, particularmente em 2011, 2012, 2013 e 2014. Existe, porém, um indicador que salva a “honra do convento” e que é a QM (Quota de Mercado) que cresceu cerca de 2%, o que significa que embora vendêssemos muito menos (-17,09%) o Mercado conseguiu, ainda, pior (-18,5%). Ou seja, conquistamos mercado aos nossos concorrentes (Concessionários).

## 10.2 - Análise do Resultado Operacional por área de negócio:

Fig. 46 – EBITDA/área de negócio - 2011

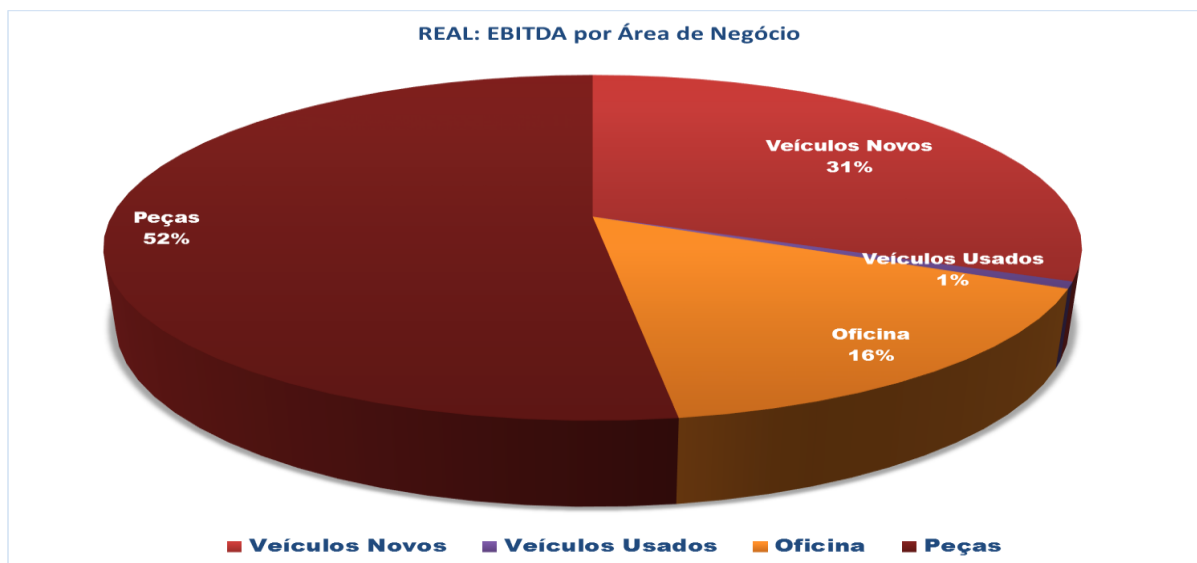
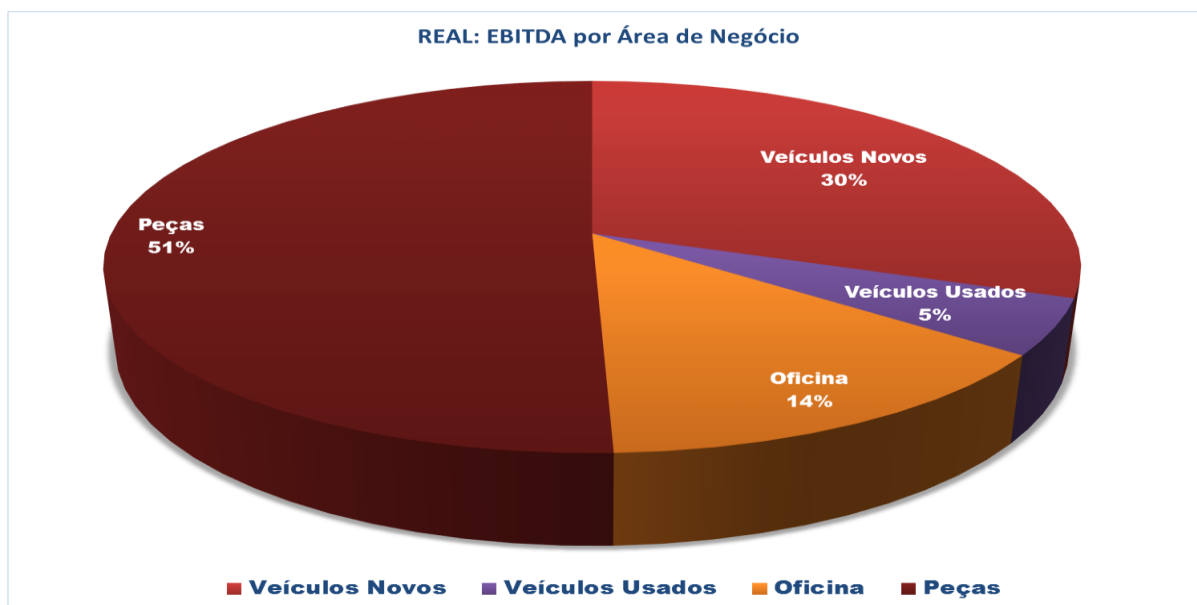


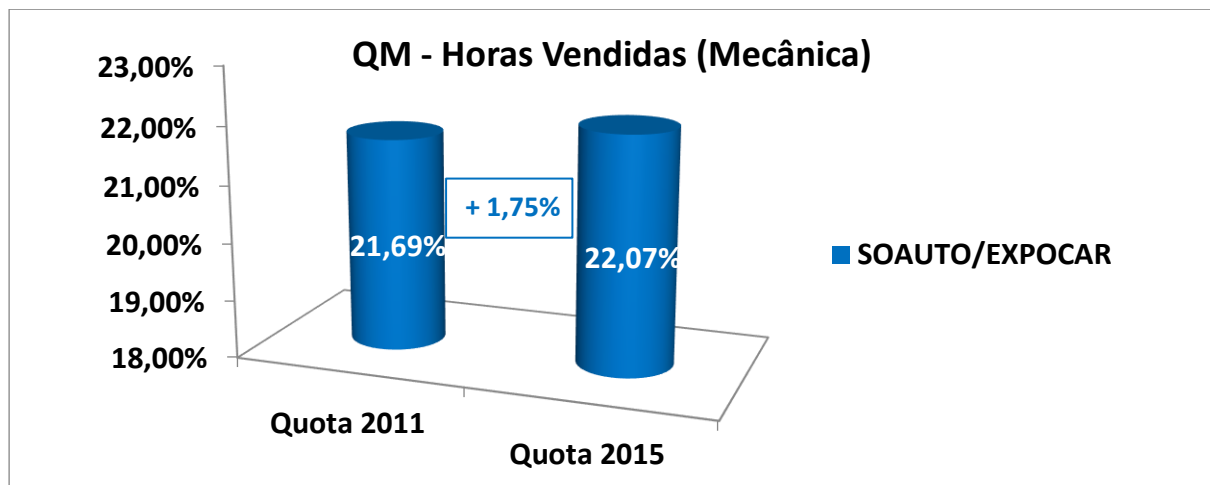
Fig. 47 – EBITDA/área de negócio - 2015



Enquanto em 2011 o Após Venda contribuía para o EBITDA com 68%, em 2015 esse contributo passou a ser apenas de 65%. Tal deveu-se ao facto de se ter decidido, internamente, “agarrar” o negócio de usados, que existia apenas instrumentalmente e passou a ser um vetor estratégico, até porque, com a crise, a venda de usados seria relevante. Mas mais e mais importante, o EBITDA do Após-Venda cai mais de 27%, cerca de 2 500 000€, em resultado de menos horas e menos peças vendidas, menos margem apropriada, seja por mais descontos, seja por não conseguir diminuir, proporcionalmente, os custos fixos.

Fig. 48 – QM – Horas Vendidas (Mecânica)

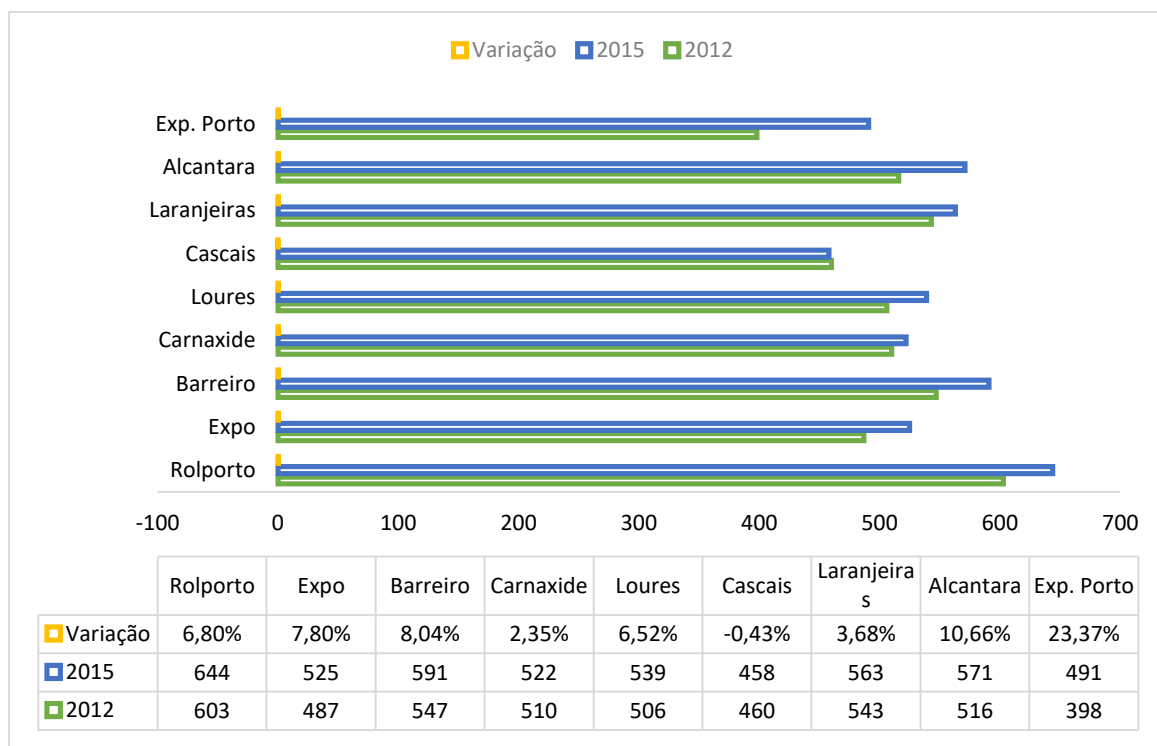
### 10.3 - Evolução da Quota de Mercado



### 10.4 - Índice de Fidelização a Quinze Anos (IFQA)

Como atrás dissemos, sentimos que precisávamos de um outro indicador que nos permitisse avaliar em que medida estávamos a fidelizar os nossos clientes, tendo a equipa de trabalho, neste caso, liderada pelo Diretor dos Serviços Após-Venda da Siva, concluído que seria interessante contar com uma série de quinze anos para esse feito.

Fig. 49 - IFQA (Soauto)

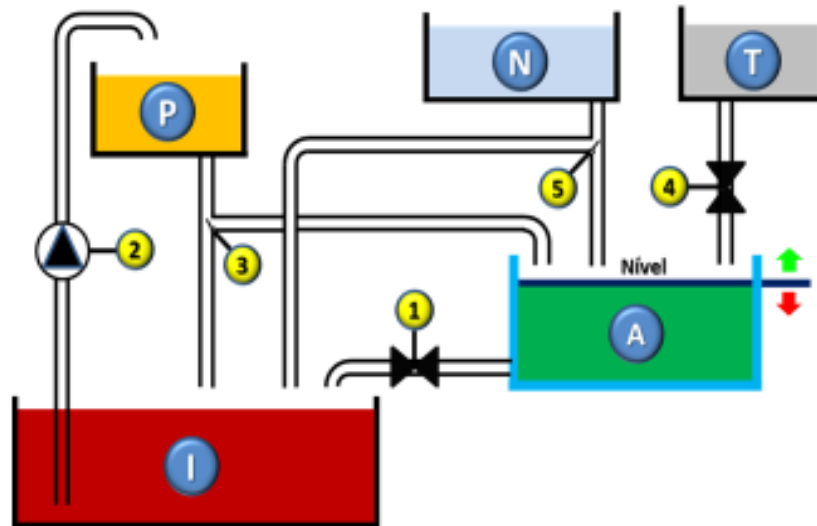


Fonte: SIVA



10.4.2 – Fluxos entre os diferentes tipos de clientes

Fig. 52 - Fluxos



soauto

Reunião Quadros SOAUTO – Fevereiro 2015



A	Ativos – visitas regulares
T	Turistas – vendido outro Conc.
I	Inativo – deixou de visitar
P	Potencial – visita sendo Inativo

## Taxa de fidelização

É fundamental aumentar nos vários segmentos.



**Ativo**

Viatura nova ou viatura que está a cumprir o plano de manutenção



**Inativo**

Viatura Ativa ou Potencial que já deveria ter visitado a Oficina devido ao plano de manutenção e não o fez



**Turista**

Viatura de passagem ocasional que nunca foi ativo



**Potencial**

Viatura que voltou a visitar a Oficina após período alargado de inatividade



$$\text{Taxa de fidelização} = \frac{\text{Ativos}}{(\text{Ativos} + \text{Inativos})}$$

SIVA

## 10.5 - O que nos dizem os Indicadores

Parece resultar claro que o caminho que temos seguido, **apostados no foco ao cliente e na diferenciação** que procuramos oferecer, **acrescentando valor às nossas propostas de Serviço** de que é exemplo o Programa de Fidelização posto em prática em 2012 (é muito jovem, ainda) o resultado é positivo e animador. De facto, os diferentes indicadores apontam, claramente, nesse sentido:

**1 – Através da análise dos diferentes KPI constatámos que temos sido capazes de passar pelo pior período da história recente da economia portuguesa, ajustando a estrutura e outros custos e conseguindo melhorar a produtividade e o rendimento de serviço.**

**2 – O peso relativo do Após-Venda entre 2012 e 2015 diminui 3% ficando menos desequilibrada a balança entre Vendas e Após Venda.**

**3 - A QM (2015/2012) cresce 0,38 p.p. o que significa que estamos a conquistar mercado aos nossos concorrentes Concessionários.**

**4 – O programa de Fidelização, no mesmo período, revela Índices de Fidelização, excetuando o caso de Cascais, com crescimentos muito interessantes, denotando a valia do mesmo, pese embora o seu pouco tempo de existência.**

Por isso, talvez outrem no lugar do autor se sentisse muito satisfeito, o que não é o caso, estou simplesmente satisfeito. E porquê? Porque apesar dos indicadores serem efetivamente positivos, as organizações não vivem deles. Todos os dias há menos negócio e é disso que vivem as empresas. É certo que esse menos negócio decorre, em boa medida, da queda da venda de Veículos Novos, mas não é menos verdade que todos os dias se perdem clientes e isso temos de combater.

Segundo o *US News World Report*, os clientes perdem-se:

- 1 % por falecimento
- 5 % por mudança de endereço
- 5 % por amizades comerciais
- 10 % por maiores vantagens noutras organizações
- 14 % por reclamações não atendidas
- 65 % por indiferença do pessoal de atendimento

Não conhecendo os estudos que conduziram a estas conclusões e podendo mesmo duvidar deles, não me parece que os devamos ignorar. De facto, quase 80% é perdido por causa da **atitude dos colaboradores** da organização e isso é muito preocupante, para não dizer inadmissível.

## Capítulo XI

### As pessoas como pedra angular do sucesso empresarial e da fidelização em particular. Comunicar, motivar, liderar e “evangelizar”.

Talvez por isso, ao longo dos anos venho centrando, enquanto Gestor, a minha particular atenção sobre os colaboradores. Diz-se que as palavras nunca, sempre e jamais devem ser pronunciadas, não tenho, contudo, essa preocupação. Do meu ponto de vista, a experiência de tantos anos na liderança de organizações diz-me que, se não tivermos os colaboradores adequados, com as competências necessárias e/ou se não tivermos os colaboradores motivados, envolvidos e comprometidos nunca conseguiremos desenvolver, dar sustentabilidade e futuro às organizações.

Na Soauto, a partir de Fevereiro de 2010, todos os membros da organização tinham o dever de saber qual era a sua função: **ESPECIALISTA EM CLIENTES**

Em Maio de 2013, numa reunião de Quadros do Grupo Soauto apresentei uma comunicação focada nas pessoas em geral e no após-venda em particular, destacando:

#### 1 - O que temos feito e o que estamos a fazer

- Programa de fidelização através de descontos, vantagens e benefícios
- Programa de recuperação de clientes insatisfeitos/desertores (Missão Possível)
- Marcações proactivas
- Protocolos c/ GF, SEG e Frotas
- Pacotes de Serviço
- Dia do Cliente (serviço de inspeção e lavagem gratuita, cursos de condução e demonstração da tecnologia, pedipaper, mensagens, medição da glicémia e TA, etc.)
- Alargamento da oferta de serviços
- Horários diários maiores e abertura aos sábados
- Crédito à Oficina (a iniciar) através da Credifin
- *Active Selling* (a iniciar)
- Extensões de garantia, Goodwill, Peças *economy*
- Campanhas Locais e Nacionais
- Melhoramento dos serviços de atendimento e maior eficácia na resposta ao cliente

## 2 - O que temos de melhorar

- Maior capacidade de atração, conquista e retenção de clientes.
- Maior capacidade de competição no mercado (*fast feet* e independentes). *O cliente cada vez compara mais – ajudemo-lo a fazer contas, “puxemos” pelas n/ vantagens – que são únicas.*
- Precisamos de encontrar uma solução que nos permita obter (com um mínimo de esforço e duma forma rápida), a opinião dos n/ clientes sobre os n/ serviços e produtos.
- Temos de ser capazes de **criar uma nova curva de valor**, diferente daquela a que os clientes estão habituados, baseada na diferenciação não tanto no preço, mas nas vantagens, nos benefícios, na criação inovadora que faça com que aqueles que nunca foram nossos clientes tenham a vontade de nos visitar e no alargamento de soluções para os problemas /desejos dos clientes e, mesmo, ter a capacidade de “inventar” soluções para problemas que os clientes nunca percecionaram.
- Apesar dos passos que estamos a dar temos de melhorar e reforçar a comunicação, designadamente, a comunicação digital. Adaptar a mensagem a cada canal exige “excelência, relevância, diferenciação, *sex appeal* e síntese”. Não é fácil, mas é necessário. Temos de criar visibilidade e notoriedade.
- Melhorar as competências do *front office* (nuclear).
- Diminuir significativamente o tempo de contacto c/ o *Contact Center*
- Adotar em todo o perímetro Soauto as *best practices* já consolidadas.
- Estar permanentemente “de olho na concorrência”
- Melhorar (ir melhorando) a estrutura e adequá-la à evolução dos negócios.
- Ser FFN (*business friendly* e *kiss*)

Ora, tudo isto, quase **não tem a ver com ferramentas, equipamentos** (mais ou menos sofisticados), ou mesmo, **custos** (aos quais declaramos guerra há já bastante tempo). **Mas** tem, sobretudo, a ver **com pessoas**.

**É com as pessoas e através das pessoas que fazemos o nosso trabalho. São elas que podem constituir a diferença.**

**É com elas que vamos atravessar o presente para “chegar ao futuro”.**

### 3 - As pessoas e as equipas nas n/ organizações

- Em qualquer negócio o desempenho da equipa é muito importante. Claro que bom será recrutar as pessoas certas, mas, uma vez a “bordo” é n/ papel garantir que elas estão felizes e motivadas para prestar o melhor serviço em todos os momentos.
- A maneira mais evidente e mais simples de assegurar bons desempenhos é, como sabemos, através de incentivos financeiros. Se for possível ligar prémios a resultados tangíveis, devemos fazer esse caminho para trazer clientes e novos serviços. Não esqueçamos o lema: **“Recompensa aquilo que queres obter”**.
- A abordagem diretiva, autoritária ou desajeitada pode obter resultados rápidos no curto prazo, mas no longo prazo, o melhor caminho é conseguir um espírito de equipa e sentimento de camaradagem. É que, não podemos esquecer, “queremos estar cá no futuro”.
- Pelo que, bom seria que dedicássemos algum tempo a conhecer melhor os membros das n/ equipas para podermos apreciar o que os desmotiva e o que os motiva.
- Alguns deles e de nós (já agora) precisam de incentivo, de encorajamento e apoio ao longo do tempo, enquanto outros podem ser mais auto-motivados e independentes. Contudo, a “engrenagem”, precisa de todos a funcionar.
- Vivemos tempos difíceis na Europa e sobretudo em Portugal (onde o n/ sector pode ser caracterizado pelo excesso de oferta, pela luta de lideranças, pela sobrecapacidade oficial, pela sobrecarga emocional das pessoas), todavia, há sempre aspetos que podemos melhorar sem que isso signifique, necessariamente, mais dinheiro. As recompensas intrínsecas são também apreciadas. Encontremos as melhores formas de energizar as n/ equipas.
- Finalmente, lembremo-nos de dar louvores a pessoas que tenham feito algo para merecê-lo. No fundo todas as pessoas querem ser amadas e apreciadas. Um louvor no momento certo pode fazer uma diferença muito grande: estar ou não estar comprometido, envolvido e tudo fazer para alcançar e superar os objetivos organizacionais.

#### 4 - Após venda – uma gestão de pormenores

- Tenhamos na *website* um conjunto de ideias dando dicas aos clientes sobre a manutenção do seu automóvel de modo que ele sinta que estas lhe permitem ganhar tempo e dinheiro (pelo menos mais tarde). Aproveitemos, também, para valorizar os n/ serviços prestados por profissionais especializados e formados pelas marcas.
- Tenhamos sempre presentes os aspetos tidos em conta pelos clientes na escolha da oficina: custo do serviço, distância para levar o carro, profissionalismo dos diversos colaboradores, “*range*” de serviços oferecidos, opções de garantia, opinião de outros clientes, opções de mobilidade alternativa, conforto e limpeza da área de espera e organização de oficinas, wi-fi grátis e outras “facilidades”.
- Treinar os Gestores de Clientes para serem, de facto, especialistas em clientes.
- Ter a capacidade de fazer dos clientes, que reclamam, leais amigos pessoais e da organização.
- Comprometer-nos com a excelência porque seremos recompensados.
- Implementemos a ideia: Menos “venda”, mais transparência. A transparência é, provavelmente, o Valor mais tido em conta para fazer negócio. Utilize a Recepção Direta. Levante o carro no elevador, proporcione ao cliente uma prova física das necessidades do veículo e deixe a decisão com o cliente.
- Permitamos que os clientes tomem decisões informadas. Coloquemos-lhe diversas opções de serviço, com diferentes preços.

#### 5 – Tenhamos sempre presente:

- A mudança permanente nos negócios é a única coisa que temos como certa, o que significa que, para termos sucesso, teremos de ser líderes dessa mudança, ou, mudarmos à medida que muda o negócio, para sobreviver.
- Poderemos ter muito espaço para falhar, mas, temos pouco tempo para nos levantar.
- No n/ negócio vale a pena ser curioso: veja, ouça, pergunte, questione, faça-se de desentendido.
- A “única” autorização que cada colaborador deve precisar do seu chefe quando se encontra num processo de negociação com um cliente é para lhe dizer que não.
- Sorrisos e apertos de mão, muita humildade e autenticidade é, antes de tudo o mais, o que um profissional de relações com clientes necessita.
- Não se resigne em fazer o possível, faça o que for necessário.

**Sejamos francos. Ninguém vai fazer a manutenção ou arranjar o carro por gosto.** Diz-se que há pessoas que gostam mais do carro do que do cônjuge, mas duvido que mesmo estas e estes gostem de pagar contas. A generalidade dos consumidores vai “fazer a revisão” ou reparar uma avaria porque tem de ser. Ainda que vivam perto, ainda que tenham boa relação com o Rececionista, o Mecânico, o Chefe de Oficina, o Diretor ou Administrador, ainda que considerem o seu fornecedor o melhor que poderão ter, é mais ou menos, como ir ao dentista, é preciso mas ninguém quer ir, pelo que o **Desafio maior, no após venda, é conseguir que um cliente:**

- ✓ ligue e marque o serviço,
- ✓ leve o carro à oficina,
- ✓ espere para ser (bem) atendido,
- ✓ fique sem o seu carro durante o dia,
- ✓ alugue uma viatura de substituição ou arranje boleia p/ o trabalho,
- ✓ receba uma chamada durante o dia a dizer que o carro precisa de mais umas coisas,
- ✓ volte a entregar o carro de aluguer,
- ✓ receba a explicação dos serviços efetuados,
- ✓ receba uma “conta de capitão”,
- ✓ seja encaminhado à sua viatura e...

quando questionado sobre o serviço, pelo *contact center*, diga que está:

**EXTREMAMENTE SATISFEITO e conseqüentemente FELIZ 😊**

No grupo VW usa-se e abusa-se do questionário (há clientes que já não atendem o telefone – o que é igualmente verdade noutras marcas e noutros negócios), sempre que um cliente vai a uma Oficina Autorizada, depois de lhe ser entregue o carro pronto (ou quase!), recebe uma chamada do Concessionário para responder a um conjunto de perguntas, no mês seguinte ao da sua estada na Oficina, recebe uma outra, também em nome do Concessionário, mas feita por um “*call center* da vida”, onde lhe são feitas imensas perguntas (+/- 20 minutos) e lhe é pedido que, quanto ao grau de satisfação responda: Insatisfeito, pouco satisfeito, satisfeito, muito satisfeito e extremamente satisfeito. Ora, como sabemos, em Portugal, por razões designadamente culturais, não é costume dizer-se que se fica extremamente satisfeito por fazer tudo aquilo que acima se refere. Acresce que a métrica (o cliente desconhece) é: insatisfeito = -4, pouco satisfeito = 0, satisfeito = 4, muito satisfeito – 8 e extremamente satisfeito – 12. Há uns anos os alemães não percebiam porque os Concessionários portugueses relativamente a outros países europeus eram tão maus. A realidade é que, segundo *Huete*, 1997, “Um cliente satisfeito é aquele que recebe um serviço básico correto, mas uma experiência global de serviço sem “magia”. O elemento de “magia” que há no contacto humano é o que pode fazer com que o cliente passe a estar muito satisfeito”. Ora, com “magia” no contacto humano teremos um cliente muito satisfeito, o que haverá que fazer para ter um cliente extremamente satisfeito?

## Conclusão

Deixando de lado a questão cultural, diria que temos de apelar mais às aptidões essenciais do hemisfério cerebral direito, procurando desenvolver a inteligência que o novo tempo requer. É uma questão da maior relevância. Como diz Pink, 2013, “à medida que a tripla conjugação de forças Abundância-Ásia-Automatização conquista terreno e ganha intensidade chegaremos à Era Conceptual e, nesta, o raciocínio do nosso hemisfério esquerdo carece, cada vez mais, de ser complementado com os seis sentidos da Era Conceptual: *Design*, História, Sinfonia, Empatia, Diversão e Sentido”.

Tudo isto para dizer que as competências para desenvolver um trabalho de excelência junto dos clientes estão a mudar, a mudar muito. As *softskills* precedem as *hardskills* e, em particular no pós-venda, os profissionais qualificados e dirigentes são, sobretudo, oriundos da área das engenharias, os quais, por natureza, têm predominância do uso do hemisfério esquerdo, portanto sobretudo dotados de *hardskills*.

Neste negócio precisamos de mais “hemisfério direito” designadamente nas áreas de contacto, de interface com os clientes. Nas empresas do sector automóvel, muitos dos seus trabalhadores das áreas operacionais, atentas as teorias X e Y de *McGregor*, são claramente X e só a educação, a formação, o desenvolvimento pessoal e a aquisição de novas competências permitirão outro sucesso para estas organizações.

O trabalho que desenvolvemos e aqui apresentamos tem sido objeto de interesse e tenderá a ser um *benchmark* para alguns Concessionários, pelo menos na rede das marcas representadas pela SIVA. Contudo, também existem autores que não partilham desta visão. Pelo contrário, dizem que os consumidores não querem ter relação nenhuma e não têm paciência para as campanhas das empresas. Querem apenas “transações simples, rápidas e indolores – ou seja, convenientes e a um preço justo para aquilo que o mercado oferece em cada momento” e “quando querem relações não é com as empresas em si mas com as pessoas que as representam”. Esta perspetiva é apresentada no livro de Pedro Barbosa, *Harvard Trends*, na edição de 2013.

O Serviço ao cliente continuará a ser o segredo do negócio. Sendo notório que muito se tem feito (o caso da Soauto é, do meu ponto de vista, um bom exemplo, mas com progressão possível) poderemos dizer que algumas tendências se verificam:

- Quanto melhor for a proposta de valor de um bom serviço, menos relevante será o preço.
- A personalização do serviço gerará uma melhor experiência ao cliente do que a simples ou complexa tecnologia.

- A Inteligência Artificial ajudará os colaboradores cujas funções são de Apoio ao Cliente tornando-as, de algum modo, em “Assistente Inteligente”.
- A interação entre o cliente e o fornecedor através de meios eletrónicos mais inteligentes e bem desenhados pode ajudar a resolver alguns problemas ou stress.
- Maior preocupação com o “sucesso do cliente” gerando mais confiança. Os colaboradores que acompanham o cliente estarão focados para que se evitem problemas, antes que possam existir. Por exemplo, tudo farão no momento da entrega de determinado produto, para que o cliente fique completa e definitivamente confortável com o seu uso.
- Antecipar “Conveniência” ao cliente, relativamente à concorrência, vai ser rentável.
- Ser rápido, mais rápido, ainda mais rápido! Os clientes querem respostas. Agora.

O mercado automóvel é extremamente competitivo. Os blocos comerciais (Europa, América, Ásia) e as marcas estão em permanente “guerra comercial”. Ao nível do país, seja nas Vendas, seja no Após-Venda a luta é terrível. Diariamente, são reveladas, através da ACAP, as matrículas que cada marca pede ao IMT e isso coloca uma enorme pressão sobre os diversos operadores.

Há uns anos, comprei e li um dos melhores livros da minha vida. Daqueles que começamos a ler e temos dificuldade em parar. Título: “Mavericks no trabalho – porque é que as mentes mais originais ganham nos negócios” e são seus autores Taylor & Labarre, 2007. Trazem-nos dezenas, centenas de casos do mundo dos negócios absolutamente fascinantes. Porque tem muito a ver com este trabalho profissional que produzi e agora apresento para outros efeitos, vou transcrever alguns excertos: “...o maior problema é que muitas empresas, mesmo as comprometidas em tratar corretamente os clientes, confundem vender bons produtos a um preço competitivo com deixar uma impressão duradoura em quem está a comprar. É um dos perigos mais salientes do capitalismo do século XXI: quando quase tudo fica mais barato ano após ano, oferecer aos consumidores um “bom negócio” não os irá fidelizar nem os fará felizes – porque alguém, invariavelmente, terá uma proposta ainda melhor.” Ou seja: “Nenhum bom negócio deixa de ter adversário.”

“Três realidades ingratas definem **o estado da concorrência nas indústrias**, desde a automóvel à da aviação, da cinematográfica à dos fundos de investimento: **excesso de oferta, sobrecapacidade e sobrecarga sensorial**. As empresas estão a vender excessivamente de tudo; dispõem de recursos para produzir mais daquilo que já vendem em demasia; e estão a transmitir demasiadas mensagens de marketing aos clientes. Estes, por sua vez, não conseguem processar tudo o que estão a ver e a ouvir.”

*Jonas Ridderstrale e Kjell Nordstrom*, professores da *Stockholm School of Economics*, escreveram o livro intitulado *Funky Business: Talent Makes Capital Dance*, que nos fala da “sobrecarga emocional”, referindo explicitamente: “Esta é a era do mais”. “Mais escolha. Mais consumo. Mais diversão. Mais medo. Mais incerteza. Mais concorrência. Mais oportunidades. Entrámos no mundo dos excessos: um

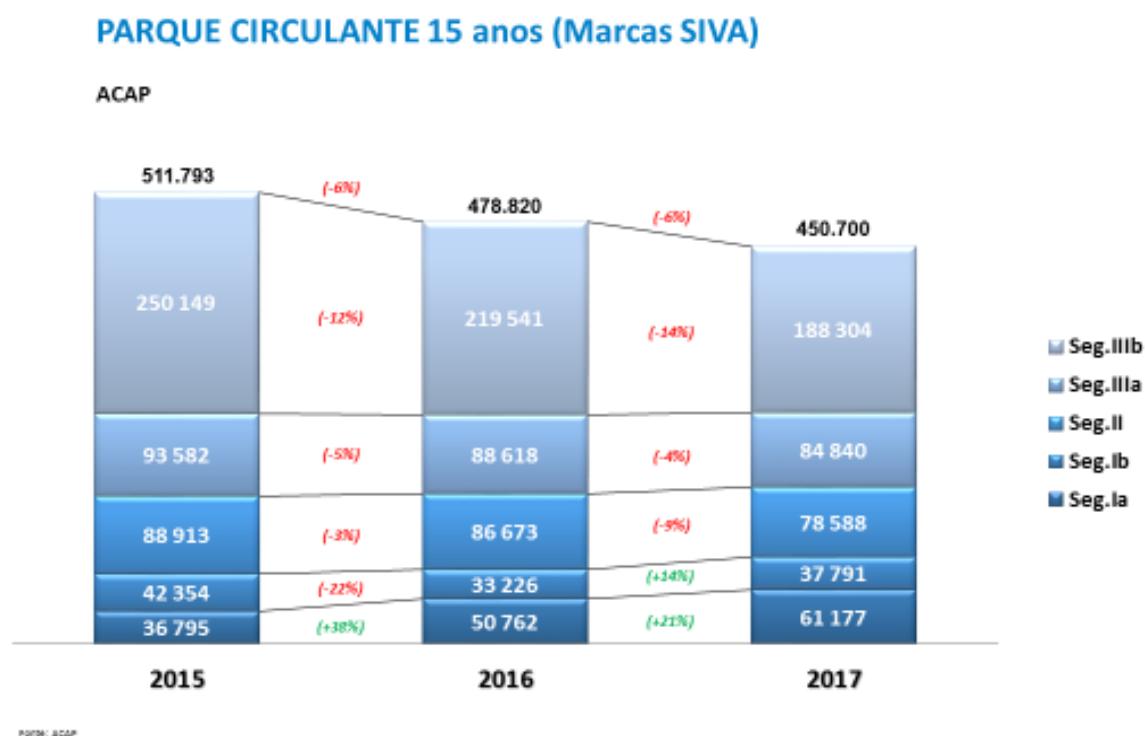
mundo de abundância.” E dão exemplos: “na Noruega, um país com 4,5 milhões de habitantes, os leitores escolhem entre 200 jornais diferentes e cem revistas semanais. Na Suécia, com apenas 9 milhões de habitantes, os apreciadores de bebidas podem escolher entre mais de 350 marcas de cerveja, contra cerca de 50 há dez anos.”

Estas transcrições levar-nos-ão a questionar: Como é que se faz uma oferta atrativa a um cliente que já tem mais do que o suficiente daquilo que lhe estou a vender? Como é que a nossa empresa, a nossa oferta, se destaca da multidão que cada vez é maior e mais expressiva (melhor) ano após ano? Como é que se cria uma relação com o cliente que possa resistir ao desfile de preços baixos, requisitos superiores e características cada vez mais modernas das ofertas da concorrência – uma relação que deixe o consumidor confiante de ter feito a escolha correta e desejoso de continuar a fazer a mesma escolha? As respostas serão, certamente, diversas. Contudo, podemos afirmar, que são necessários “desempenhos memoráveis”, “marcas de amor – ao invocarem elementos de mistério, sensualidade e intimidade”, “clientes apaixonados - desejosos por partilhar o seu entusiasmo”, “venda de produtos com sentido de identidade”. *Glen Senk* é Presidente da *Anthropologie*, uma empresa de artigos para o lar e de vestuário para mulher, afirma “com o recurso ao som, visão, toque e cheiro, criamos uma poderosa ligação com as nossas clientes”. *Senk* chama-lhe a estratégia do “conhecimento profundo da cliente”. Diz ele: “Nós somos especialistas em clientes. Concentramo-nos em fazer sempre aquilo que for adequado para uma cliente específica que conhecemos muito bem.” “Cada decisão que tomamos é feita através dos olhos dessa cliente”. Ora, não deixa de ser curioso que todas estas experiências nos remetem para os seis sentidos da Era Conceptual de que, como vimos, nos fala *Daniel Pink: Design, História, Sinfonia, Empatia, Diversão e Sentido*.

No Serviço Após-Venda do automóvel, os gestores procuram encontrar vantagens competitivas, capazes de constituir “oceanos azuis” para entregar resultados interessantes aos acionistas. Por vezes fica-se com a ideia que tudo vai “estourar”, contudo, mantendo uma “*crazy competition*” permanente, o futuro continua a construir-se todos os dias neste novo normal de grande turbulência e incerteza. Há vários anos que o sector vive em constantes promoções, ora, como diz *Luís María Huete*, no livro que temos citado, “as promoções, como o sarampo, quanto mais cedo se passar por elas, melhor”. O que temos visto é que a “doença” não passa e procurar antecipar o “desenlace” será de elevado risco.

Apesar da continuada queda do parque circulante, perspectiva-se para 2017, segundo a ACAP, uma melhoria dos segmentos Ia e Ib (+ 15 000 carros), fruto, naturalmente, das vendas que têm sido crescentes desde o péssimo ano de 2012. Convém, contudo, não esquecer que pese embora o cliente queira viver o tempo, agora, as empresas precisam de pensamento estratégico e esse só no médio-longo prazos.

Fig. 53 – Parque Circulante 15 anos (VW, AUDI, SKODA)



Concluiria com uma certeza: são as pessoas que fazem a diferença. São as pessoas que tornarão as empresas, os produtos e serviços irrelevantes ou através das quais nos apaixonamos. As empresas, produtos e serviços de sucesso são aquelas que dão importância às pessoas, sejam colaboradores, sejam clientes. É por isso que não entendo como podem algumas empresas externalizar o contacto com os seus clientes. Como podem deixar na mão de outrem a razão de ser da sua existência?

Em síntese, mais do que fidelizados, **ter clientes felizes** é não só desejável como necessário para garantir a sustentabilidade do negócio. Do meu ponto de vista, tal **só será possível se a organização tiver uma cultura de serviço de excelência e um foco muito especial nos seus clientes, personalizando**, tanto quanto possível, **o contacto e o acompanhamento**, o que implica um **conhecimento profundo** das diferentes dimensões **do cliente**.

## Referências Bibliográficas

- Asugman, Johnson & McCullough. The Role of After-Sales Service in International Marketing. Journal of International Marketing, vol. 5, nº 4, pp. 11-28, 1997.*
- Barbosa, Pedro. Harvard Trends. Vida Económica, 2013.*
- Brito, Carlos M. e outros. Parcerias no Negócio Electrónico. SPI, 2006*
- Cardeal, Nuno. Pensamento Estratégico – Antecipar as ondas do futuro. Univ. Católica Editora, 2014*
- Cardoso, Jaime F e Rodrigues, Jorge N.. Peter Drucker - O essencial sobre a vida e a obra do homem que a inventou a gestão. Centro Atlântico, 2006*
- Cardoso, Luís. Estratégia e Competitividade. Editorial Verbo, 2006*
- Charam, Ram. O que querem os clientes? – Saiba como criar valor na relação comercial para aumentar as vendas. Actual Editora, 2010*
- Dolan, Paul. Projetar a Felicidade – mude o seu modo de agir, não o seu modo de pensar. Circulo Leitores, 2015*
- Ebert, Ronald J. & Griffin, Ricky W.. Business Essencials. Pearson Education, Inc., 6ª edição, 2007*
- Gonçalves, Helena C. M. M.. Tese de Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas – Satisfação do Cliente com os atributos: Definição, Mensuração e Validação. ISEG, 2005*
- Gonçalves, Helmer J.. Fidelização de Clientes. UFRGS – Escola de Administração, 2007*
- Hammer, Michael. A Agenda – O que todos os negócios devem fazer para dominar a década. Actual Editora, 2004*
- Huete, Luis María. Serviços & Lucro. Edições AESE. 1998*
- Kim, W. Chan & Mauborgne R. A Estratégia Oceano Azul. Actual Editora, 3ª edição, 2008*
- Kotler, Philip. Os 10 pecados mortais do marketing. João Quina Edições, 2007*
- Maghsoudlon, Mehrani & Azma. The Role of After-Sales Service in Customer Satisfaction: Case study (Samsung House Appliances). IRJMS, vol. 2(6), 175-179, 2014*
- Pink, Daniel H. A nova Inteligência, Texto Editores, 7ª edição, 2013.*
- Sousa, Maria José e outros. Gestão de Recursos Humanos. Lidel, 2006*
- Taylor, William C. & Labarre P. Mavericks no trabalho – Por que é que as mentes mais originais ganham nos negócios. Actual Editora, 2007.*
- Teixeira, Sebastião. Gestão das Organizações. Escolar Editora, 3ª edição, 2013*
- Teixeira, Sebastião. Gestão Estratégica. Escolar Editora, 2011*
- Welch, Jack. Vencer. Actual Editora, 8ª edição, 2006*

## ANEXOS

- 1 – Soauto News
- 2 – Expocar News
- 3 - Draft enviado à DTISI para elaboração do CRM
- 4 - Extrato da apresentação do *Head of Retail Marketing*, em 2009, a propósito do CRM
- 5 – Retail Marketing Soauto: Programa de Fidelização e programa de IT
- 6 - Guião de Formação – PBS e Questionário CSS
- 7 – Cartas tipo do Programa de Fidelização (30, 54 e 84 meses)
- 8 – Briefing Criativo Grupo Soauto. Campanha Após-Venda assente na realização de vídeos virais

# Expocar News

Nº 2 Out./Nov./Dez. 2011

Na vanguarda da técnica 

## Editorial



**Expocar - Serviço de qualidade, para quem não espera menos que a perfeição.**

O mercado em geral reconhece-nos como Concessionários e Reparadores Audi. Os nossos clientes sabem que a nossa ambição vai mais além. Sabem que temos por desafio permanente ser o seu parceiro para a sua mobilidade, procurando exceder as suas expectativas. A panóplia, dinâmica, de serviços

que temos à sua disposição, é disso exemplo: manutenção preventiva e correctiva, chapa e pintura, limpeza de sistemas de injeção, troca de pneus, paint speed repair, contratos de manutenção, extensões de garantia, recolha e entrega de viaturas ao domicílio, recepção e entrega de viaturas em horário alargado, seguro e financiamento automóvel, viatura de cortesia ou viatura de substituição, etc.

A contínua formação dos nossos colaboradores visando melhorar as suas competências nos domínios do saber ser e do saber fazer, constitui ainda um dos eixos prioritários da nossa acção.

Tudo para fazer a diferença e para que valha a pena escolher uma Oficina Expocar. Ninguém conhece o seu Audi melhor do que nós. Não só por fazermos parte da Organização que os produz, mas também porque recebemos permanentemente formação sobre o que fazer e como reparar, porque possuímos ferramentas, equipamentos e meios de diagnóstico homologados pelo construtor, ao mesmo tempo que dispomos de sistemas informáticos conectados às fábricas, podendo fazer, quando recomendado, ajustamentos no software do seu automóvel com o propósito de melhorar a performance e evitar eventuais avarias. Para além disso, nas nossas oficinas o cliente paga apenas o tempo necessário para realizar as operações de manutenção / reparação. Tempo esse, extraordinariamente exigente, que é definido pelo fabricante. A complexidade da construção Audi, na vanguarda da técnica, exige para além de profissionais qualificados, o uso de peças originais que garantam a segurança, a performance e a fiabilidade.

Queremos sempre servi-lo melhor. Os nossos colaboradores têm o dever de se perguntar se tudo fizeram para ir ao seu encontro. Experimente-nos.

**J. Pereira Cardoso**  
Director Coordenador – Expocar

## Link News


**Expocar em Lisboa e Porto. Agora abertos num dia útil para si: sábado de manhã.**



### Oficinas Expocar com abertura aos sábados

Para quem não espera menos que a perfeição, a Expocar tem uma ótima notícia: a semana ganhou mais um dia útil. Ao sábado de manhã, as Oficinas Expocar Alcântara e Expocar Rolporto estão de portas abertas, e prontas para dar toda a atenção e tratamento que o seu Audi merece.

Saiba mais na nossa página do Facebook

Siga-nos 

© 2011. SIVA SA. All rights reserved

## ANEXO A

### A1 - Draft enviado à DTSI para elaboração do CRM

#### 1) O cliente ( bases de dados)

- A sua identificação
  - ☞ Nome;
  - ☞ Endereço;
  - ☞ Localidade;
  - ☞ Telefones;
  - ☞ Mail;
  - ☞ Data de nascimento;
  - ☞ Profissão;
  - ☞ Empresa onde trabalha;
  - ☞ Viatura que utiliza;
  - ☞ Modo de pagamento da viatura;
  - ☞ Agregado familiar (identificação do cônjuge e filhos incluindo as suas profissões, datas de nascimento, contactos pessoais, etc.);
  - ☞ Hobbies;

#### 2) Acções a desenvolver no âmbito da gestão do relacionamento com o cliente:

##### a) Após entrega do automóvel

- Contactos pessoais e/ou telefónicos:
  - ☞ 7 dias;
  - ☞ 7 semanas;
  - ☞ 7 meses;
  - ☞ 12 meses;
  - ☞ Na data do seu aniversário;
  - ☞ Quando da vinda à oficina (sempre que possível pelo vendedor);
  - ☞ Inquérito de satisfação sempre que venha à oficina;
- Por carta (física ou eletrónica) e/ou postal:
  - ☞ 7 dias : Agradecimento de compra, contactos do após-venda e folheto de serviços (Administração);
  - ☞ 11 meses : Alerta Inspeção anual (Resp. Após Venda / Resp. Vendas);
  - ☞ 23 meses : Alerta garantia (Resp. Após Venda / Resp. Vendas);
  - ☞ 35 meses : Alerta Inspeção anual (Resp. Após Venda)
  - ☞ 47 meses : Inspeção Periódica Obrigatória (Resp. Após Venda);
  - ☞ Aniversário : Postal de aniversário (manuscrito com mensagem personalizada, enviado 2 dias úteis antes da data de aniversário);
  - ☞ Natal : Postal alusivo à época;
  - ☞ Mailings alusivos à apresentação de novos produtos, campanhas de produto, financiamento e serviço;

## b) Cartão Cliente

- Serviços e benefícios

- ☞ Oferta a todos os clientes ( Vendas e após-venda);
- ☞ Possibilidade de através da banda magnética ou “chip” identificar de imediato o cliente e efectuar a abertura das folhas de obras na oficina;
- ☞ Crédito mediante “plafond” previamente estabelecido;
- ☞ Possibilidade de débito automático;
- ☞ Benefícios na sua utilização junto de entidades com quem se celebrarão parcerias (viagens, hotéis, restaurantes, lojas de roupa, calçado, etc.);

- Programa de bónus

- ☞ De todos os pagamentos efectuados através do cartão resultarão pontos para o cliente;
- ☞ Os pontos serão convertidos em euros e poderão ser utilizados como desconto na aquisição de bens e serviços, pelo titular (ou membros em 1º grau do agregado familiar), desde que, a partir da data de emissão do respectivo cartão, tenha efectuado assistência programada para a sua viatura na oficina da empresa \_\_\_\_\_;

A2 - Extrato da apresentação do *Head of Retail Marketing*, em 2009, a propósito do CRM

O CRM deve ser uma iniciativa do **NEGÓCIO** que utiliza a Tecnologia como uma ferramenta – e não o contrário.

1

CRM não deve ser uma iniciativa Tecnológica. Tem de ser abordado do ponto de vista **estratégico**, e deve ter como objectivos aumentar as vantagens competitivas e comparativas das Marcas;

2

Identificar *INSIGHTS* sobre clientes e **Tendências na Procura** dos nossos produtos e serviços devem definir as agendas sobre CRM;

3

O CRM deve ser implementado numa **visão transversal e holística** de toda a organização, melhorando a forma como os departamentos funcionais interagem com o intuito de melhor satisfazer as necessidades dos diversos segmentos de clientes;

## Onde se posicionam “actividades de CRM”?

Por análise das fases de construção de um Plano de Marketing & Comercial Anual

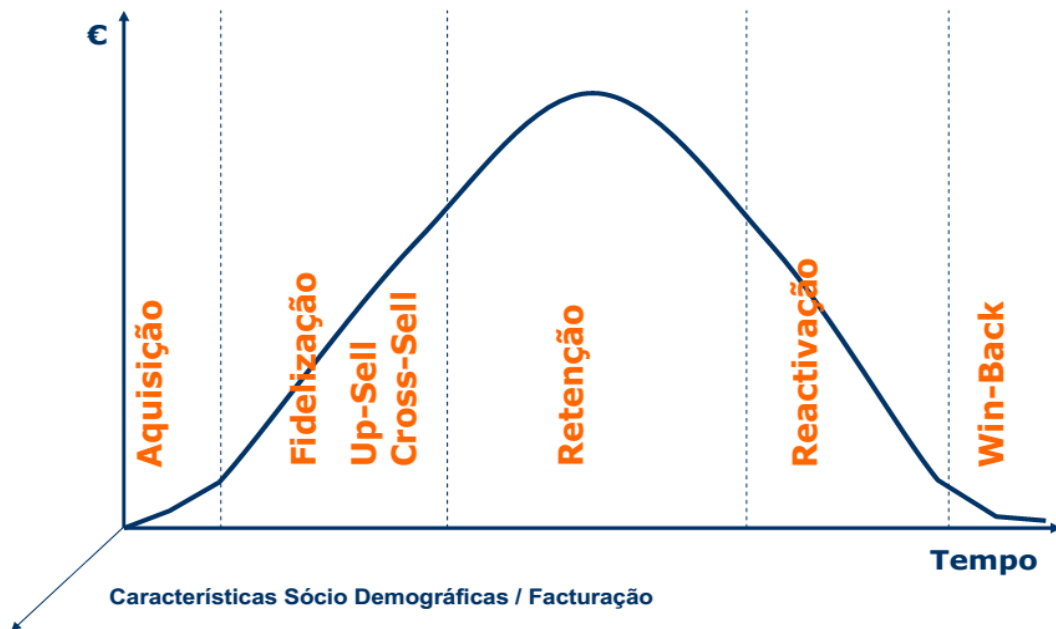


## E há muitas oportunidades para focalizar o desenvolvimento de iniciativas de CRM

### MELHORES PRÁTICAS ASSOCIADAS À IMPLEMENTAÇÃO DE PROJECTOS DE CRM

- Gestão de Leads para Vendas;
- Gestão do Plano Territorial de Vendas;
- Gestão de processos numa óptica de Pipeline;
- Gestão Integrada de Canais de Distribuição;
- Gestão de Vendas Online;
- Gestão de Contratos;
- Gestão de Clientes e também de Gestores Comerciais de Clientes;
- Gestão de pedidos para funções de Serviço a Clientes;
- Integração das funções de logísticas de suporte (workflow) à venda, etc;
- Encaminhamento e Gestão de entradas de Call Center;
- Gestão de Serviços numa óptica de plataforma online;
- Gestão de Inventários;
- Gestão de iniciativas de Marketing Directo e de Campanhas de Marketing Proactivas;
- Gestão de Recursos de Marketing (budget);
- Gestão das Funções do Marketing Mix (Preço; Promoções) e Receitas;
- Gestão da Função Procura e Planeamento;
- Gestão de Ordens (pedidos, ...);

Por outro lado, os Clientes não são iguais e encontram-se em fases distintas no relacionamento com a Empresa

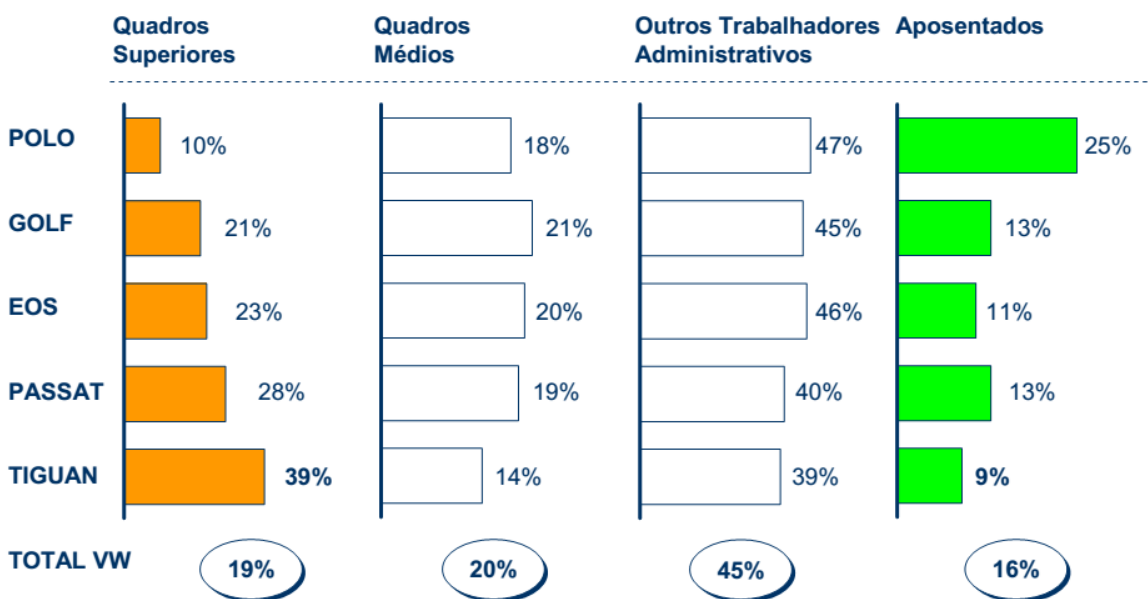


## OS CLIENTES NÃO SÃO TODOS IGUAIS

Exemplo VW

### DISTRIBUIÇÃO DAS VENDAS VW POR SEGMENTOS PROFISSIONAIS

Gamas seleccionadas. Ano 2008. Clientes Particulares. Percentagem Horizontais



Fonte: IC Vendas

## Anexo B

### Retail Marketing Soauto

#### Programa de Serviço – Fidelização dos clientes à oficina

- A actividade do após venda assume uma criticidade dupla para a sustentabilidade da Soauto:
  1. Na sustentabilidade económica e financeira, ao assegurar a capacidade de gerar cash-flows rentáveis ao longo do ano;
  2. Na sustentabilidade das vendas, uma vez que é um factor decisivo para a vinculação dos Clientes às nossas Concessões;
- Para fidelizar os clientes às oficinas é necessário criar propostas de valor diferenciadas e direccionadas às necessidades específicas de cada segmento de clientes, estabelecendo com estes uma relação mais personalizada.
- Este programa pretende focalizar o desenvolvimento de acções e propostas de valor proactivas para a base de Clientes que se considera ser fundamental para assegurar a sustentabilidade a médio prazo quer no Serviço quer nas Revendas;
- A gestão da informação é um factor decisivo pelo que, agora com um único DMS, pretende-se desenvolver uma mini Datawarehouse de suporte a estes programas de relacionamento directo com os Clientes Soauto. Este programa passa por:
  1. Criação de uma Datawarehouse com dados Comportamentais dos Clientes Soauto (vendas e após venda);
  2. Reporting (p.e. Quantos clientes das vendas não efectuam nenhuma intervenção nas nossas oficinas ao final de 2 anos);
  3. Segmentação e Definição de propostas de valor diferenciadas;

### Projecto IT

#### 1. Programa de Serviço

- **Construção de uma BD (mini Datawarehouse)** que consagre uma visão de toda a actividade ao nível das Concessões Soauto que permitam, entre outros aspectos, identificar quem passa nas Oficinas Soauto, quem deixa de fazer serviço na concessão de venda, quem deixa de trabalhar nas nossas oficinas, etc;
- Esta BD deverá configurar a seguinte estrutura de dados, uma vez que toda a informação está residente ao nível do DMS (DCSnet)
  - **Passagens de Oficina**
    - » Data de ocorrência
    - » Informação sobre a Viatura (marca, gama, modelo, versão, chassis, ano, matrícula)
    - » Informação sobre a Entidade (nomes, moradas, telefones, profissão, email, etc)
    - » Relação
    - » Facturação
    - » Utilizador (caso exista)
    - » Informação sobre a Facturação
    - » Peças
    - » Mão de Obra
    - » Óleos
    - » Impostos
    - » Informação sobre a viatura na passagem
    - » # kms
    - » Tipo de Intervenção (p.e. garantia, manutenção, chapa, etc)
    - » Código de Oficina
    - » Histórico e actualização
    - » Propomos um histórico inicial de 1 de Janeiro de 2005 e uma actualização da informação com periodicidade semanal (pedimos-te que avalies a possibilidade de chegarmos a uma actualização diária);

## Projecto IT

### 1. Programa de Serviço (continuação)

- **Venda de Veículos**
  - » Novos e Usados
  - » Data de Ocorrência
  - » Informação da Viatura
  - » Informação da Entidade
  - » Informação sobre Facturação
  - » (incluindo desconto subjacente, discriminando o valor das despesas de transporte e logística, etc);
- **Informação de Entidades / Clientes**
  - » Ficheiro actualizado semanalmente/ mensalmente com a informação de todos os atributos de informação relativos aos Clientes, no sentido de avaliar alterações aos dados de identificação dos Clientes;
  - » Receber também este tipo de informação sobre o que existe no DSO.CRM, uma vez que a informação aqui residente ainda não está a actualizar a existente ao nível do DCSnet;

## Projecto IT

### 2. DSO.CRM

- Será, naturalmente necessário continuar a efectuar desenvolvimentos sobre esta plataforma (p.e. incorporar os inquéritos de satisfação, entrega de Viatura Nova; Intervenção Oficina, etc) na ficha do Cliente e ficar disponível para o Vendedor.
- Há também que garantir o desenvolvimento de interfaces com o DCSnet/ SIV (p.e. comunicação biunívoca), acesso a Stocks existentes, Bolsa de Viaturas, etc.
- Propomos que se consagre uma quantia para 2011 para assegurar estes desenvolvimentos, numa lógica de precaução;

### 3. Sites Soauto e Expocar

- Propomos que se coloque alguma quantia para se conseguir efectuar algumas alterações nestes sites e desenvolvimento de acções interligadas especificamente com o módulo de Serviços do Configurador (p.e. efectuar campanhas de test drive exclusivamente para os sites Expocar e Soauto.pt).

## ANEXO C

### C1 – Guião de Formação - PBS

#### **Ter gosto de Ser profissional na Recepção e Gestão de Clientes**

Cada vez mais tudo se ganha e tudo se perde na relação que conseguirmos estabelecer e manter com os n/ clientes. Como sempre tem sido dito os clientes são todos diferentes, com diferentes necessidades e desejos e com diferentes sensibilidades e percepções, mas todos querem ser bem recebidos e tratados, todos querem um bom preço nos serviços que prestamos, quase todos querem deixar o carro e que adivinhemos os seus problemas, todos querem que cumpramos os prazos e que sejamos céleres no diagnóstico e reparação, todos esperam que tudo façamos para resolvermos bem e depressa os problemas detectados, etc., etc.

Ser um bom Profissional na Recepção e Gestão de Clientes significa que conhecemos as necessidades, desejos e motivações dos n/ clientes e que somos capazes de nos adequar para garantir a sua satisfação e mesmo superar as suas expectativas, fazendo-o feliz.

Ser um bom Profissional na Recepção e Gestão de Clientes significa que no exercício da profissão somos todos “sorrisos e afectos”, quando cumprimentamos os clientes somos calorosos, porque estamos agradecidos e honrados por termos sido escolhidos entre outros concorrentes. Através da saudação o cliente tem de sentir que tem uma Organização para o servir.

As condições básicas para que tal aconteça são:

- **Deter competências humanas ao nível de atitude e de comportamento (atenção, simpatia, flexibilidade, ajuda, proactividade, estar do lado da solução, eficácia, autonomia de decisão, etc.) que permitam estabelecer e fazer perdurar relações.**
- **Conhecer muito bem os 7 Processos Base de Serviço e assegurar o seu cumprimento ao longo de todo o processo.**
- **Conhecer muito bem os questionários de Avaliação do Cliente (CSS), por marca, de forma a introduzir e realçar no seu diálogo com o cliente os aspectos que serão objecto de avaliação.**

## 1 – Marcação e Preparação da Recepção

Não temos dado muita atenção a estes processos (PB1 e PB2), contudo, muito do que acaba por constituir problema advém de, nesta fase, não planearmos muito bem o trabalho e as acções. Desde começar por termos uma ideia do historial da viatura, de quem é o cliente e qual o seu valor, eventuais acções de campo e suas consequências, peças de substituição, viatura de substituição, carga de mão-de-obra, etc., etc.

## 2 - Acolhimento do cliente e Recepção da viatura:

Aspectos a observar:

- Simpatia na saudação
- Ouvir e registar todos os comentários e pedidos do cliente
- Junto da viatura questionar para melhor perceber os problemas e pedidos
- Anotar, na O.R., eventuais danos visíveis na inspecção da viatura.
- Avaliar estado dos pneus com instrumento adequado, aproveitando para falar na segurança do condutor e dos acompanhantes.
- Propor venda de pneus, speed repair, lavagem, desinfecções, acessórios, etc.
- Informar o cliente, para cada serviço, do preço
- Pedir assinatura da OR
- Para pequenas intervenções tentar que o cliente espere, oferecendo-lhe um café, o jornal, etc.
- Cumprimento de despedida, informando o cliente da hora em que estará pronto, informar o cliente que se algo ocorrer que deve ser do seu conhecimento que o informaremos. Fazer menção de acompanhar o cliente à porta.
- Fazer acompanhamento da reparação.

## 3 - Devolução da Viatura

Explicar o trabalho realizado procurando valorizá-lo. Explicar a factura, realçando os diferentes serviços. Receber o valor da factura, ir buscar a viatura e acompanhar o cliente à mesma, assegurando-se de que tudo está impecável e foi devidamente tratado.

C2 – Inquérito Mensal realizado por telefone (*Call Center*) junto de um conjunto de clientes (processo aleatório) que “passaram” pela Oficina.

(As notas a algumas das questões destinavam-se à formação do “colaborador interface”)

## Questões CSS

**Q1 Pensando na sua experiência relativamente à última visita à oficina “mencionar nome da oficina, qual é a sua satisfação global em relação aos serviços prestados?”**

**Q2 Recomendaria esta oficina a amigos ou colegas?**

**Q3A Efectuaria os próximos trabalhos de reparação ou de manutenção novamente nesta oficina?**

**No caso da resposta a Q3A ser “talvez”, “provavelmente não” ou “certamente não” colocar a seguinte questão:**

**Q3B Porque razão “texto da opção seleccionada na questão 3A” não voltará a esta oficina?**

**Q4 Considerando as suas expectativas em relação a uma oficina, em que medida as suas expectativas foram realizadas pela “mencionar nome da oficina” em comparação com outras oficinas?**

**Q5. Eu vou ler-lhe seis razões possíveis e depois pedia-lhe, por favor, que me indicasse qual delas, foi a razão principal para a sua última ida à oficina.**

**Q6. A última reparação foi efectuada no âmbito de Garantia, de uma Cortesia comercial ou nenhuma?**

**Questão 7C \_ "A oficina da "nome da oficina" propôs-lhe alguns dos seguintes serviços alternativos de transporte"( Viatura de Aluguer; Táxi, Transporte para local pretendido, Serviço recolha e entrega)?**

- Enfatizar serviço “viatura de aluguer”, aquando do:
  - Agendamento da marcação
  - SMS Aviso
  - Recepção
- Sugerir deixar o cliente na estação do Metro ou do Autocarro

**Q7C2 Não foi necessário nenhuma possibilidade ou pôde esperar até à sua viatura ficar pronta?**

**7C4 Se apenas uma das possibilidades foi oferecida de acordo com a questão 7C: Utilizou “mostrar texto da resposta à pergunta 7C”?**

**Se mais possibilidades foram oferecidas de acordo com a questão 7C: Quais destas possibilidades utilizou?**

**Por favor, pergunte a questão 7F2 unicamente se o respondente usou uma viatura de substituição / viatura de aluguer em acordo com a questão 7C4**

**7F2 Qual a marca da viatura de substituição / viatura de aluguer?**

**7G1 E que modelo foi?**

**7H Por favor, pergunte de acordo com a resposta na questão 7C4.**

**Questão se foi utilizada uma viatura de substituição / viatura de aluguer, independentemente do serviço de recolha e entrega da viatura, o transporte de e para o local pretendido e/ou outras possibilidades, terem sido usadas ou não):**

**Quanto custou a viatura de substituição / viatura de aluguer por dia? (1)**

**Questão se foi utilizado o serviço de recolha e entrega da viatura ou o transporte de e para o local pretendido e não uma viatura de substituição / viatura de aluguer, independentemente de terem sido ou não utilizadas outras possibilidades:**

**Quanto custou o serviço de recolha e entrega da viatura/o transporte de e para o local pretendido? (2)**

**Questão se foi utilizada outra possibilidade, de acordo com a resposta na questão 7C4, e não uma viatura de substituição / viatura de aluguer nem o serviço de recolha e entrega da viatura, nem o transporte de e para o local pretendido:**

**Quanto custou a possibilidade de mobilidade que utilizou (por exemplo: bilhete para transporte público, chamada de táxi, etc.)? (3)**

**Ent: Isto refere-se à possibilidade que o cliente utilizou de acordo com “Outras possibilidades (bilhete para transporte público, chamada de táxi, etc.)” da questão 7C4**

**Q8C2 \_ Ainda sobre a sua última visita à "nome da oficina", qual o seu grau de satisfação relativamente à: "Explicação prévia sobre os trabalhos a realizar"?**

- O recepcionista, com o auxílio da check-list, deverá transmitir sumariamente a intervenção que vai ser efectuada e deverá assegurar-se que o cliente percepcionou esta acção.
- Procurar valorizar o serviço que vai ser feito.

**Q8D \_ "O trabalho necessário a ser efectuado pela oficina foi-lhe explicado junto da sua viatura?"**

- O Recepcionista deverá explicar os trabalhos a realizar junto da viatura, aproveitando a linguagem gestual para o sinalizar e evidenciar.

**Q8G Na sua última visita à oficina algum colaborador do Após-Venda tomou a iniciativa de lhe dar a conhecer os actuais acessórios originais dos veículos “marca”?**

- O Recepcionista deverá ter à mão um ou outro acessório para mostrar ao cliente, bem como, falar-lhe sobre outros, designadamente das suas características e do preço.

**Q9A1 \_ Qual é o seu grau de satisfação com a sua oficina com o seguinte aspecto: "Trabalhos de reparação correctamente executados" ?**

- A estrutura, designadamente o Gestor de Oficina (G.O.) deve assegurar que os Técnicos se empenhem em fazer bem feito o seu trabalho.
- O Técnico deve ter em conta todas as operações do check-list e todas as informações / problemas registados na O.R.
- O Técnico deve assegurar-se que todas as queixas apresentadas pelo cliente e que lhe causam "desconforto" foram reparados / regularizados e, no caso de não ser possível, escrever na OR a(s) razão(ões) e quando devem ser feitas.
- O Controlador de Qualidade deve na Oficina ou na Viagem de Experiencia, certificar que as operações foram efectivamente feitas e foram eficazes, i.e., resolveram os problemas que o cliente apresentou.
- O Controlador deve informar o G.O. sobre eventuais deficiências ou trabalhos não realizados para garantir uma melhor qualidade de reparação.
- Para o caso de Barulhos e anomalias complexas, tentar que o cliente faça uma viagem de experiencia antes e depois de reparação.
- Melhorar a interacção / comunicação entre a Oficina e a Recepção.

**Q9A2 \_ Qual é o seu grau de satisfação com a sua oficina com o seguinte aspecto: "Pequenas reparações sem marcação prévia" ?**

- Melhorar a interacção entre a Recepção e os Gestores de Oficina.
- Deixar espaço na Agenda de Marcações para acudir a estas situações.
- Definir muito bem o que se entende por "pequenas reparações"
- Demonstrar ao cliente quando a reparação a efectuar não se inscreve nesta rubrica
- Organizar os serviços de forma a acautelar potenciais entradas.

**Q9A3 \_ Qual é o seu grau de satisfação com a sua oficina com o seguinte aspecto: "Relação qualidade / preço dos trabalhos oficinais"?**

- Formação dos recepcionistas para os diferentes aspectos relacionados com o processo, desde a marcação ao acolhimento, à reparação e à entrega.
- Todos os passos de reparação devem ser valorizados na explicação dos serviços efectuados.
- A comunicação prévia dos serviços a realizar e o orçamento da reparação serão decisivos
- Controlar a qualidade da reparação assegurando que todos os problemas referidos pelo cliente foram resolvidos.
- Ser muito claro na explicação quanto à ligação do serviço ao preço.

**Q9A6 \_ Qual é o seu grau de satisfação com a sua oficina com o seguinte aspecto: "Tempo de permanência da sua viatura na oficina"?**

- Agendar desfasadamente os serviços e agendar as entregas ao longo do dia.
- Incentivar a espera por parte do cliente nas pequenas reparações
- Ser eficiente na realização dos trabalhos de forma a não fazer derrapar a hora da entrega.
- Lavar parte das viaturas antes da reparação.

**Q9A10 \_ "A data acordada com a oficina para completar o trabalho foi cumprida?"**

- Relacionada com a Q9A6

**Q9D \_ "Antes da realização dos trabalhos oficiais foi previamente informado(a) sobre os possíveis custos daí decorrentes"?**

- Utilizar a ferramenta dos pacotes de serviço para melhor informar o cliente.
- Inscrever na O.R. o valor comunicado e assegurar-se que o valor foi percebido pelo cliente.

**Q9F \_ "O valor pago pelos trabalhos oficiais correspondeu aproximadamente à informação de custos que lhe tinha sido comunicada?"**

- Comunicar e registar na O.R. durante a recepção com o cliente no caso de haver lugar a trabalhos extra, bem como o valor a debitar.

**Q9G1 Já se tinha dirigido anteriormente a uma oficina pelo mesmo motivo desta última visita?**

**Q9G2 Nessa visita também foi à "mencionar nome da oficina"?**

**Q9G/ H2 \_ Questão 9G3: "E isso deveu-se ao facto de os trabalhos não terem sido totalmente concluídos ou não terem sido efectuados correctamente pela "oficina"?"**

- .....(VER)

**Q9G4 Na sua opinião, qual foi a razão para ter de voltar novamente a esta oficina?**

**Q9G5 Na sua opinião, qual foi a razão principal para que o trabalho solicitado não tenha sido efectuado correctamente ou totalmente concluído?**

**Q9H1 Após a sua última deslocação à oficina da “mencionar nome da oficina” terá de voltar novamente a uma oficina pelo mesmo motivo?**

**Q9H3 Isto deve-se ao facto de os trabalhos não terem sido totalmente concluídos ou não terem sido efectuados correctamente pela oficina “mencionar nome da oficina”?**

**Q9H4 Na sua opinião, qual é a razão para ter de voltar novamente a esta oficina?**

**Q9H5 Na sua opinião, qual é a razão principal para que o trabalho solicitado não tenha sido efectuado correctamente ou totalmente concluído?**

**Q11.1 \_Qual é o seu grau de satisfação com a sua oficina com o seguinte aspecto: "Simpatia dos colaboradores do Após-Venda"?**

- Todos os colaboradores – Contacto visual com o cliente de simpatia e agradecimento por nos visitar, cumprimentar.
- Formação dos recepcionistas
- Acompanhar clientes a sala de estar.
- Abertura da porta do veículo ao cliente.

**Q11.2 \_Qual é o seu grau de satisfação com a sua oficina com o seguinte aspecto: "Nível de conhecimentos dos colaboradores do Após-Venda"?**

- Referir ao cliente que temos colaboradores com um elevado grau de conhecimento devido ao investimento elevado e permanente em formação.
- O rececionista deve chamar o Gestor de Oficina para este esclarecer o cliente afirmando sem tibiezas, o seu conhecimento sobre o assunto.
- Eliminar ou fazer diminuir o nº de reparações repetidas.
- Abster-se de comentários que possam comprometer a percepção da qualidade do produto.

**Q11.3 \_Qual é o seu grau de satisfação com a sua oficina com o seguinte aspecto: "Resposta dos colaboradores do Após-Venda em relação aos seus pedidos e necessidades"?**

- Ouvir e registar todos os problemas enumerados pelos clientes.

- Recepção – Assegurar-se que tudo foi percebido e fazer perguntas ao cliente que melhor possam entender o problema referido pelo cliente; Questionar o cliente sobre eventuais necessidades que possam satisfazer.
- O controlo de Qualidade deve assegurar que todos os pedidos e necessidades foram satisfeitos.

**Q11.9 \_Qual é o seu grau de satisfação com a sua oficina com o seguinte aspecto: "Facilidade em contactar telefonicamente a oficina"?**

- O rececionista deve ter um telefone portátil que o acompanha para todo o lado que vá.
- Tem de haver a preocupação de puxar a chamada sempre que esteja disponível
- Pedir o número de telefone do cliente e sermos proactivos no contacto.
- Ter o cuidado de reencaminhamento de chamadas para os interlocutores centrais.
- Potenciar o uso dos telemóveis dos rececionistas.
- Na recepção não atender com “ só um minuto, vou passar ao colega” e deixar o telefone em cima da mesa, ficando o cliente a ouvir tudo.

**Q11.10 \_Qual é o seu grau de satisfação com a sua oficina com o seguinte aspecto: Tomada em consideração das suas preferências em relação à data de reparação"?**

- Colocar do lado do cliente a possibilidade de ele escolher data e hora, se tal não for possível, procurar sugerir datas e horas o mais próximo da data pretendida – “Qual o dia mais conveniente para o cliente”

**Q11.11 \_Qual é o seu grau de satisfação com a sua oficina com o seguinte aspecto: "Tempos de espera na oficina"?**

- Utilizar convenientemente o Processo Base de Serviço 1 e 2, desfasando os horários de recepção de viaturas.
- Promover a recepção para a noite do dia anterior (quando possível)
- Os rececionistas nas horas de ponta, ter a atitude de “incansável” com o propósito de diminuir o tempo de espera na recepção.
- Escalonar entregas de viaturas feitas durante o dia.
- Assegurar que a hora comunicada ao cliente para entrega da viatura é cumprida, o que significa um acompanhamento de perto das reparações e lavagens.
- Registrar na O.R. a hora a que o cliente pretende levar a viatura. Cumprir. Cumprir. Cumprir.

**Q11.12 \_Qual é o seu grau de satisfação com a sua oficina com o seguinte aspecto: "Limpeza da viatura aquando da sua entrega"?**

- O rececionista deve assegurar-se que a viatura esta em boas condições de limpeza para entrega (tapetes, dedadas nas portas, etc.)
- Lavar todos os carros Audi

- Lavar todos os carros da colisão
- Lavar todos os carros da Leaseplan (lavagem simples)
- Lavar as viaturas, como oferta, desde que a factura seja superior a 600 €

**Q11.17 \_Qual é o seu grau de satisfação com a sua oficina com o seguinte aspecto: "Serviço Alternativo de Transporte no geral"?**

**Q9F3\_ Prestaram-lhe esclarecimentos sobre os trabalhos de reparação efectuados ou sobre a factura"?**

**Q9A21 \_Qual é o seu grau de satisfação com a sua oficina com o seguinte aspecto: "Esclarecimentos prestados relativamente aos trabalhos de reparação efectuados ou à factura"?**

- O Recepcionista deverá inteirar-se convenientemente dos serviços efectuados de forma a esclarecer cabalmente o cliente quanto a estes.
- Deverá assegurar activamente informação ao cliente sobre as eventuais diferentes intervenções na viatura e assegurar-se que o cliente os percepcionou bem como o valor associado a cada um dos serviços prestados.
- Assegura-se que a explicação da factura foi devidamente percepcionada pelo cliente tendo também na oportunidade o dever de valorizar o trabalho efectuado.
- Entregar a factura em encarte apropriado fornecido pela SIVA.

**Q12A \_"Foi contactado após a sua última visita à oficina para averiguar se o/ a senhor(a) estava satisfeito(a) com os serviços prestados"?**

- Sistematizar o contacto Após-Intervenção assegurando que foi percepcionado pelo cliente, dando sequência a eventuais reclamações apresentadas.

**➔ Perguntar as questões I1 e I2 se o ano do modelo da viatura for 2009 para os eventos de Janeiro a Março de 2011. Nos eventos entre Abril de 2011 e Março de 2012, perguntar as questões a clientes em que o ano do modelo da viatura for 2010.**

**I1. Para resumir a experiência que teve com os serviços prestados aquando da sua última visita, como classificaria, de uma forma global, a oficina? Por favor, use a escala de 1 a 10 para avaliar o seu nível de satisfação, onde 10 significa que está completamente satisfeito e 1 completamente insatisfeito, com valores entre os quais pode classificar a sua opinião.**

**I2. Comprou o seu "introduzir marca e modelo" novo ou em segunda-mão?**

**Apenas para Volkswagen Comercias: Gostaria de lhe colocar mais algumas questões sobre a sua viatura**

**Q13 Qual a sua satisfação com o seu “introduzir marca e modelo”?**

**30 MESES****SKODA**

Exmo.(a) Senhor(a)

"Nome"

"Morada"

"Cód. Postal"

Assunto: Viatura 00-00-00.

**"Queremos continuar a fazer parte da sua vida"**

Exmo.(a) Senhor(a)

A Carlar Lisboa vem por este meio reafirmar o agradecimento pela sua preferência na nossa Organização sendo nosso propósito corresponder às suas expectativas, renovando permanentemente, a sua confiança.

Conforme é do seu conhecimento, o automóvel que possui é fruto de um intenso trabalho de investigação e desenvolvimento, em que se privilegiam aspetos tão importantes como a Qualidade, Segurança e Fiabilidade.

Para que estes atributos perdurem e possa continuar a desfrutar em pleno do seu Skoda e porque queremos continuar a fazer parte da sua vida, a Carlar tem à sua disposição uma rede de concessionários, localizados no grande centro urbano de Lisboa, com o objetivo de estar mais perto de si com a referência de qualidade de serviço da marca Skoda.

Para além disto, e agora que o seu automóvel se encontra no 3º ano, as Oficinas Autorizadas da rede Carlar, passarão também a oferecer-lhe um benefício direto na fatura de 10% de desconto no preço do óleo, ou, de 5% nos Pacotes de Serviço, incluindo, assim, um programa de benefícios, que crescerão, consoante a idade da sua viatura.

Com esta vantagem, acrescida à multiplicidade de serviços que lhe oferecemos, associada à simpatia e profissionalismo dos nossos colaboradores, pretendemos que tenha na Carlar o seu parceiro preferencial para a sua mobilidade.

Lembramos ainda que, ao realizar o serviço de manutenção, terá direito a uma nova validação do "Serviço Mobilidade 24H". Relembramos igualmente, que em caso de acidente/sinistro tem o direito de escolha/opção da oficina reparadora.

Subscrevemo-nos com elevada estima e consideração, esperando continuar a merecer a sua confiança e a preferência pelos nossos serviços.

Rodrigo Guisado - Diretor Geral

Ricardo Carneiro - Gestor Área Venda

**CARLAR LISBOA**

**Vendas**  
Estrada da Luz, 77 A/B  
1600-152 Lisboa  
Tel.: 213 616 280  
Fax: 213 616 289  
comercial@lisboa.carlar.pt

**Ax. do Forte, 4**  
2790-001 Carnaxide  
Tel.: 214 177 001  
Fax: 214 177 026  
comercial@lisboa.carlar.pt

**Oficina**  
Estrada dos Laranjeiros, 208 F/G/H  
1600-199 Lisboa  
Tel.: 217 244 525  
Fax: 217 232 313  
assistencia@lisboa.carlar.pt

**Outras Concessões Carlar**

**Carlar Loures**  
Tel.: 707 301 330

**Outras Oficinas Autorizadas**

**Carlar Loures**  
Tel.: 707 301 330  
**Socauto Barreiro**  
Tel.: 600 500 301  
**Socauto Espinho**  
Tel.: 214 789 662



**Socauto**  
Comissão de Automóveis, S.A.  
Estrada de Alfragide, 67  
Alfragide, Edifício SGC, Piso 2  
2684-319 Amadora

Contribuinte Nº 508 734 827  
Capital Social 2.222.520,00€  
Cons. do Registo Comercial  
da Amadora, nº 506794827

54 meses

Expocar Porto



Exmo.(a) Senhor(a)

"Nome"

"Morada"

"Cód. Postal"

Assunto: Viatura 00-BB-00,

"Queremos continuar a fazer parte da sua vida"

Exmo.(a) Senhor(a)

O seu Audi, matrícula 00-BB-00, tem agora 4 anos, motivo para, de novo, vírmos ao seu encontro.

A qualidade de construção que o trouxe até aqui vai continuar a fazê-lo perdurar e a ajudá-lo a chegar onde quer chegar, bastando que continue a ser tratado por especialistas que o conhecem como ninguém, assistindo-o, reparando-o e cuidando dele sempre que necessite.

Esta relação de 4 anos merece da nossa parte uma atenção especial, pelo que a partir desta data passará a usufruir de um desconto de 15% em Mão de Obra e 10% em Peças e Óleos, ou, de 10% no caso dos Pacotes de Serviço, na rede de oficinas Expocar.

Relembremos que fazendo as manutenções de acordo com o Plano de Assistência será automaticamente renovado o Serviço Mobilidade. Relembremos, igualmente, que apenas a si cabe decidir sobre a oficina de reparação, no caso de acidente.

Como sempre afirmamos, "queremos continuar a fazer parte da sua vida", com os melhores cumprimentos.

Henrique Magalhães - Diretor Geral

Miguel Santos - Diretor Ação Varejo

Expocar Porto

Vendas e Oficina  
Rua Veloso Salgado, 220  
4450-001 Lagoa do Palmeiro  
Tel: 229 994 600  
Fax: 229 994 600  
cemente@porto.expocar.pt  
assistencia@porto.expocar.pt

Outras Concessionárias Expocar  
Expocar Cascais (Paço de Arcos)  
Tel: 214 426 700  
Expocar Cascais (Heteril)  
Tel: 214 649 870  
Expocar Egoe  
Tel: 218 628 250  
Expocar Loures  
Tel: 707 301 330  
Expocar Porto (Porto)  
Tel: 229 994 630  
Expocar República  
Tel: 217 956 003

Oficinas Autorizadas  
Expocar Alcabate  
Tel: 213 434 700  
Expocar Cascais  
Tel: 214 426 700  
Expocar Egoe  
Tel: 800 301 100  
Expocar Loures  
Tel: 707 301 330  
Expocar Vila Verde  
Tel: 228 167 400  
Sociedade Barcelos  
Tel: 800 300 321  
Sociedade Lousajeiras  
Tel: 217 344 500  
Sociedade Espinho  
Tel: 214 788 600



Expocar, S.A.,  
Rua Veloso Salgado, 220  
4450-001 Lagoa do Palmeiro

Contribuinte N.º 508 149 428  
Capital Social 50,000,00 €  
Câmara de Registo Comercial  
de Porto, N.º 149149428

**Soauto  
Expo**

**84 meses**



Exmo.(a) Senhor(a)

"Nome"

"Morada"

"Cód. Postal"

Assunto: Viatura 00-BB-00

**"Queremos continuar a fazer parte da sua vida"**

Exmo(a). Senhor(a)

O seu Volkswagen, matrícula 00-BB-00, já deu provas que "está aí para as curvas".

Há mais de seis anos a rolar, pode dizer-se que tem estado em boas mãos e que, se continuar a ser tratado por especialistas, facilmente multiplicará a sua idade.

Por a nossa parte que o temos vindo a acompanhar e que o conhecemos como ninguém, queremos presentear-o oferecendo, a partir de agora, um desconto de 20% em Mão de Obra e Óleo e 15% em Peças ou de 15% nos Pacotes de Serviço, em toda a rede de Oficinas Soauto.

Porque "queremos continuar a fazer parte da sua vida", lembramos a necessidade de fazer as manutenções conforme o Plano de Assistência, renovando automaticamente o Serviço de Mobilidade, bem como, lembrá-lo que lhe cabe exclusivamente a si a decisão de escolher a Oficina de Reparação no caso de acidente.

Subscrevemo-nos com elevada estima e consideração, esperando continuar a merecer a sua confiança e a preferência pelos nossos serviços,

Rodrigo Galvão - Diretor Geral

Ricardo Casanova - Gestor Apoio Venda

**Soauto Expo**  
Vendas e Oficina  
Rua Cintura do Porto - Armazém 24  
890-033 Lisboa  
T: 218 610 250  
Fax: 218 685 311  
comercial@soauto.expo.pt  
resistencia@soauto.expo.pt

**Outras Concessões Soauto**  
Soauto Bombril  
T: 210 145 700  
Soauto Comédia  
T: 214 247 700  
Soauto Laranjeiras  
T: 217 244 500  
Soauto Loures  
T: 717 305 330  
Soauto Oliveira  
T: 214 799 685  
Soauto Raposa  
T: 225 167 480

**Oficinas Autorizadas**  
Espozor Alentejo  
T: 210 416 760  
Soauto Beira  
T: 800 300 321  
Soauto Comédia  
T: 808 237 624  
Soauto Laranjeiras  
T: 217 244 500  
Soauto Loures  
T: 717 305 330  
Soauto Raposa  
T: 225 167 480  
Soauto Express  
T: 214 709 682



**Soauto**  
Condição de Automóveis, S.A.  
Estrada de Alfragide, 67  
Alfragide, 08100-504, Povo 2  
2614-077 Amadora

Cartão Verde Nº 200 704 620  
Cotação Nº 2.222.533,00 €  
Cons. de Registo Comércio  
de Amadora, Nº 108734837

**soauto**  
EXPO

## BRIEFING CRIATIVO GRUPO SOAUTO

### Campanha Após-Venda assente na realização de vídeos virais

#### CONTEXTO

As passagens nas oficinas autorizadas das marcas estão a cair todos os anos.

Os clientes começam a deixar de ir às oficinas autorizadas das marcas sobretudo a partir do final do 2º ano de detenção da viatura, ou seja, quando acaba o período de garantia.

Esta situação é agravada pela quebra brutal das vendas que se vem a registar desde 2001, muito especialmente desde 2010 (-58% entre 2010 e 2012). Este facto vai repercutir-se nas passagens das oficinas de 2014 em diante.

Os clientes que deixam de vir às oficinas autorizadas da marca recorrem às oficinas *low-cost* multimarca como as Midas ou as Precision ou a pequenos mecânicos de bairro. Estes concorrentes comunicam sobretudo preço mas são claramente inferiores em termos de qualidade do serviço oferecido pelas oficinas autorizadas de marca. Esta qualidade traduz-se através de meios técnicos de diagnóstico exclusivos, competências profissionais adquiridas através da formação promovida pelas marcas (no país e na Alemanha), equipamentos e ferramentas específicas que fazem parte das obrigações das Oficinas Autorizadas, garantia de 24 meses nos serviços prestados, para além de um conjunto de produtos e serviços oferecidos ao cliente que se traduzem numa vantagem acrescida, a par dum acolhimento e follow up exclusivos das marcas.

O negócio das oficinas é um fator crítico para a sustentabilidade económica e financeira das Concessões. As oficinas multimarca conseguem preços mais competitivos porque não investem na formação técnica e nos equipamentos como as oficinas autorizadas das marcas têm de fazer, para responder aos cada vez mais exigentes requisitos tecnológicos que as viaturas hoje em dia possuem. Acresce que, nem sempre (muito pelo contrário) os preços das oficina multimarca são mais competitivos. De facto, o preço nominal/hora da M.O. poderá sê-lo, todavia, debitam mais horas (não têm competências para fazer o serviço de acordo com o tempo padrão estabelecido pelo fabricante, ao passo que as Oficinas Autorizadas ainda que demorem mais tempo em qualquer reparação apenas debitam o tempo recomendado pelo fabricante) e com a política de preços que hoje existe na SOAUTO (programa de fidelização, campanhas, goodwill, 70/30, peças economy, etc), tais preços, aparentemente competitivos, são, muito vezes, mais elevados.

#### OBJECTIVO NEGOCIO

Garantir que mantemos mais clientes nas oficinas após o 2º ano de detenção da viatura e que conseguimos recuperar os clientes que já perdemos para os concorrentes ao longo dos últimos anos.

Pretendemos no próximo ano 2014 crescer algo ou pelo menos manter a atividade oficial do ano de 2013.

## A MARCA

O Grupo SOAUTO representa as Marcas Volkswagen, Audi e Skoda, através de concessionários distribuídos por zonas estratégicas da Grande Lisboa e Grande Porto. Os concessionários Volkswagen usam a marca Soauto, os Audi a marca Expocar e os Skoda a marca Carlar.

Os principais concorrentes são a Santogal e Grupo Salvador Caetano, também a operar nas mesmas áreas geográficas. No Porto temos também o Grupo GOCIAL e em Lisboa a Melvar.

Pretende-se que esta comunicação seja multimarca (Volkswagen, Audi e Skoda) por uma questão de otimização de recursos e porque os temas do Após-Venda são transversais às três marcas.

As três marcas do Grupo Soauto (Soauto, Expocar e Carlar) são líderes de mercado nas zonas onde operam, Grande Lisboa e Grande Porto e pertencem à mesma holding que a SIVA, a SAG.

Por existir esta ligação, ainda que indireta, à SIVA (o importador para Portugal das marcas Audi, Volkswagen e Skoda) o Grupo Soauto pretende ser o nº 1 a nível nacional na representação das Marcas SIVA, com particular enfoque em Lisboa e Porto. Ser uma referência na Qualidade do Serviço e na Satisfação/Retenção de Clientes. Ser a referência no modelo de negócio do Retalho para toda a Rede de Vendas, Serviço, Peças e na estrutura organizativa.

## OBJECTIVOS DA COMUNICAÇÃO

O objetivo será desenvolver um conjunto de vídeos que se pretende que se tornem virais e que demonstrem as vantagens de vir às oficinas autorizadas do grupo Soauto, e que identifiquem a Soauto, a Expocar e a Carlar como “AS” Oficina Autorizadas das Marcas Volkswagen, Audi e Skoda respetivamente.

**Os sites devem ser permanentemente atualizados, sendo efetivamente dinâmicos e percebidos como tal. Banners e Pop ups renovados com frequência são essenciais.**

Outro tipo de vídeos poderão ser executados desde que os mesmos se traduzam em vantagem para o cliente. (Ex: como deve mudar um pneu? Como proceder em caso de acidente? O que fazer quando acende a luz...)

## AUDIÊNCIA (TARGET)

Clientes das marcas Volkswagen, Audi e Skoda de uma forma genérica.

## INSIGHTS DOS CLIENTES

- Os clientes estão cada vez mais sensíveis ao preço, sobretudo numa altura de crise, com corte nos subsídios e com o desemprego.
- Os clientes conservam cada vez mais os seus carros por mais anos, em vez de os trocar por novos.
- Os clientes sabem que os carros com mais idade exigem um maior investimento em reparações.
- Os clientes não querem ter surpresas na altura de pagar a conta da oficina. Querem saber antecipadamente quanto vai custar a reparação.
- Alguns clientes são ávidos de tecnologia, (os carros em Portugal são carregados de extras) outros, porém, não compreendem o grau de complexidade que envolve a construção das viaturas dos nossos dias.
- Os clientes não percebem as diferenças entre as operações executadas pela oficina autorizada da marca e as operações executadas por uma oficina multimarca.
- Os clientes não percebem que uma vez havido um sinistro apenas as Oficinas de Marca têm as competências para repor as características técnicas da viatura, designadamente em termos de resistência e torção(?), contribuindo assim para a segurança do condutor e passageiros.

## MENSAGEM PRINCIPAL

Como objetivo é realizar vários vídeos para divulgar ao longo do ano, listamos as principais mensagens que queremos passar aos nossos clientes:

- Ninguém conhece o seu Volkswagen/ Audi/ Skoda como nós!
  - Os veículos **são fabricados por nós**, por isso ninguém os conhece melhor do que nós;
  - A nossa Rede possui as **pessoas formadas e certificadas**, de acordo com elevado nível de exigência da Marca, obrigando a exclusividade em algumas funções, **tendo em conta o elevado nível de complexidade tecnológica das nossas viaturas, designadamente ao nível dos sistemas eletrónicos**;
  - **Só nós dispomos das ferramentas e equipamentos necessários** para qualquer reparação das nossas viaturas;
  - Nós **sabemos o que é necessário fazer em cada viatura de acordo com a sua utilização e o seu histórico**, podendo efetivamente aconselhar melhor o Cliente;
  - Possuímos **sistemas próprios, ligados diretamente às fábricas**, de forma a termos toda a **informação necessária e a mais atualizada**;
  - Em cada visita às nossas Oficinas, é verificado se existe alguma **atualização (ação de campo) a executar em cada viatura**, de forma a colocar a mesma ao **mais alto nível de qualidade, evitando assim possíveis custos futuros**;
  - Todas as peças originais® foram desenvolvidas ao mesmo tempo que o veículo e em conjunto com o design do mesmo, ou seja **todas as peças originais respeitam a 100% as especificações de qualidade e de design do veículo**;
  - **As peças originais® revelam-se superiores às outras peças, em aspetos fundamentais como sejam: a segurança, propriedade dos materiais (qualidade), performance, fiabilidade, compatibilidade** (foram estudadas para manter os mesmos níveis de qualidade da viatura nova), **durabilidade** (duram mais tempo e por isso economiza).
- Garantias
  - Caso o Cliente tenha uma extensão de garantia, a não realização das inspeções/manutenções na nossa Rede de Oficinas Autorizadas é fator de exclusão, para participações futuras.
  - As oficinas multimarca podem dar garantia de fábrica mas no caso de haver algum problema têm de provar que efetuaram as manutenções como na marca e isso nunca acontece porque os equipamentos e manuais da marca são muito dispendiosos e nenhuma oficina os tem para cada marca, **para além de que, não têm a formação adequada e recomendada pelas marcas.**
- Preços
  - Com os Pacotes de Serviço disponíveis na sua Oficina Soauto, pode fazer a manutenção da sua viatura a um preço fixo, com toda a transparência e sem surpresas; Estes preços estão disponíveis nos *sites* do grupo Soauto aquando da marcação da revisão;
  - Como conhecemos tão bem o seu carro, nas nossas Oficinas Autorizadas apenas paga o tempo **padronizado pelo fabricante para a reparação**, desde que a viatura se encontre de acordo com o original;
  - Existem participações comerciais para além do período de garantia de fábrica, situação analisada caso a caso, tendo em conta a relação comercial entre as parte112s;
- Em caso de Acidente

- O cliente poderá escolher qual a oficina onde deseja que a reparação seja efetuada e exigi-lo junto da sua seguradora;
- Se não substituir as peças do seu automóvel por peças originais pode estar a pôr a sua segurança em risco e a daqueles que consigo viajam;
- **A tecnologia de reparação é a preconizada pelas marcas de forma a garantir que o veículo é repostado, em termos de segurança, com as características de produção.**
- Programa de Fidelização do Grupo Soauto
  - O Programa de Fidelização Soauto, um conceito exclusivo do nosso Grupo, oferece vantagens significativas em mão-de-obra, peças e lubrificantes, de acordo com a idade do seu veículo.
- Abertura ao Sábado
  - Em Lisboa e no Porto a Soauto dispõe de oficinas abertas ao sábado para conveniência dos seus cliente.

## TIMMINGS

De acordo com o budget alocado a esta ação pretendemos lançar vários vídeos virais ao longo do ano de 2014.

## BUDGET

Para a realização destes vídeos disponibilizámos um orçamento de 15.000€ anuais.

## CRITERIOS DE AVALIAÇÃO

Gostaríamos que o sucesso desta ação fosse medido em termos de visitas à oficinas apesar de termos noção que será difícil medir.

No entanto, como o objetivo é tornar os vídeos virais queríamos que existisse uma métrica que o medisse de alguma forma.

## EXEMPLOS

[http://youtu.be/sP-4EsaBy\\_Q](http://youtu.be/sP-4EsaBy_Q)

[http://www.youtube.com/watch?v=HFv-WfVPu\\_8](http://www.youtube.com/watch?v=HFv-WfVPu_8)

<http://www.youtube.com/watch?v=D9rHZpZoeRA>

<http://www.heritagevolkswagen.co.uk/aftersales/>

<http://www.trustgroupuk.com/videos/video/trust-group-uk-skoda-service>

<http://vimeo.com/51199165>

<http://vimeo.com/51203695>

<http://vimeo.com/76953460>

<http://vimeo.com/76043735>