

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Estudo de casos de empresas do sector

Marco António da Cruz Simões

Projecto de Mestrado em Marketing

Orientador(a):

Dr. Rui Ferreira, Assistente Convidado do Departamento de Finanças

Maio, 2012

Resumo

Esta investigação tem como objectivo estudar o mercado Pós Venda automóvel após a entrada em vigor do novo Block Exemption, regulamento de distribuição automóvel BER 2010 que pretende assegurar uma efectiva concorrência no mercado Pós Venda, vindo aumentar as possibilidades de escolha de reparador para o cliente, sem que as viaturas percam a garantia do fabricante e sem ser necessário utilizar materiais vendidos pelo fabricante da viatura.

Foram estudadas cinco empresas diferentes, pequenas e grandes, com várias áreas de negócio ou apenas com uma, sendo analisada a forma como trabalham e quais os seus valores de facturação, número de funcionários, entre outros. Reuni com pessoas ligadas ao Pós Venda de cada uma das empresas e percebi o que pretendem para o futuro da sua organização e quais as alterações do mercado que consideram mais importantes e que alterações vão fazer para responder e continuarem a atingir os objectivos.

As principais conclusões retiradas do estudo foram o impacto do regulamento block exemption tem sido muito reduzido em termos práticos e varia consoante o tipo de empresa estudado, concessionário ou oficina independente.

A satisfação do cliente com o serviço Pós Venda pode ser um factor relevante para a manutenção do cliente na marca, influenciando a possibilidade de compra futura.

Palavras-chave: Pós Venda Automóvel, Block Exemption, Satisfação de Clientes, Reparação automóvel

JEL: M, O

Abstract

This research intends to study the automobile Aftersales market after the creation of the new Block Exemption regulation, European legislation that intends to increase the competition in the automotive Aftersales, increases the possibility of choice of car maintenance service provider by the customer, without losing the manufacturer's warranty of the vehicle.

Five Aftersales businesses were studied, both big and small, with one or several business areas. I studied the way they work, how many people they employ, how much they invoice, among other things. The meeting with the people that manage the Aftersales business proved very helpful in understanding what they are doing to prepare the future and to take advantage of their strong points in the present, to keep achieving the necessary results.

The main conclusions of this study are that the effective impact of the block exemption regulation is very small and that it affects the different players in the market in different ways.

A customer that is satisfied with a brand's Aftersales service is more likely to purchase another car in the same brand and to continue to be an Aftersales customer as well.

Keywords: Automobile Aftersales, Block Exemption, Customer Satisfaction, Car Repair

JEL: M, O

Agradecimentos

Ao longo do percurso de elaboração da tese, contei com a preciosa ajuda de várias pessoas, das quais destaco:

O meu orientador, Dr. Rui Ferreira, pelo apoio e colaboração.

As empresas que estudei e as pessoas que tão bem me receberam.

No Motor Village, o meu chefe e Director Pós Venda, José Pinto Cardoso.

Na Autocambota, Director Geral, Pedro Inácio.

Na Xanauto, Director Pós Venda, Luís Fernando.

Na Garagem João Gomes, José Carvalhosa, o gerente.

Na Simões & Florêncio um agradecimento especial ao Gerente e meu pai, Raul Simões.

A família e os amigos por toda a compreensão.

Índice

| | | |
|-------|---|---------|
| 1 | Introdução | - 1 - |
| 1.1 | Problemática de investigação | - 1 - |
| 1.2 | A envolvente económica em Portugal | - 2 - |
| 1.3 | O mercado automóvel – Europa e Portugal | - 5 - |
| 1.4 | Objectivos do estudo | - 7 - |
| 2 | Revisão de literatura | - 7 - |
| 2.1 | Evolução do mercado do Pós Venda automóvel | - 8 - |
| 2.2 | Regulamento (UE) nº 461/2010 da Comissão, de 27 de Maio | - 12 - |
| 2.3 | Mudança estratégica | - 15 - |
| 2.4 | Satisfação de clientes | - 18 - |
| 2.5 | O processo empreendedor | - 21 - |
| 2.6 | Factores de escolha de fornecedor Pós Venda | - 22 - |
| 3 | Metodologia | - 26 - |
| 3.1 | Motor Village Lisboa | - 27 - |
| 3.1.1 | Desafios, ameaças e recomendações Motor Village | - 30 - |
| 3.2 | Xanauto | - 32 - |
| 3.2.1 | Desafios, ameaças e recomendações Xanauto | - 33 - |
| 3.3 | Auto Cambota | - 35 - |
| 3.3.1 | Desafios, ameaças e recomendações Auto Cambota | - 37 - |
| 3.4 | Garagem João Gomes | - 38 - |
| 3.4.1 | Desafios, ameaças e recomendações Garagem João Gomes | - 41 - |
| 3.5 | Simões & Florêncio Lda | - 42 - |
| 3.5.1 | Desafios, ameaças e recomendações Simões & Florêncio Lda | - 44 - |
| 4 | Diagnóstico | - 46 - |
| 4.1 | Preparação do guião de entrevista | - 46 - |
| 4.2 | Avaliação dos resultados da entrevista | - 46 - |
| 4.3 | Conclusões – Impacto do regulamento block exemption | - 50 - |
| 4.4 | Oportunidades e ameaças no Pós Venda | - 51 - |
| 4.5 | Melhores práticas para Pós Venda automóvel | - 52 - |
| 4.6 | Tendências para o futuro | - 54 - |
| 5 | Limitações da investigação | - 55 - |
| 6 | Recomendações para investigação futura | - 56 - |
| 7 | Bibliografia | - 57 - |
| 8 | Anexos | - 62 - |
| 8.1 | Resultados dos inquéritos | - 62 - |
| 8.2 | Resultados dos inquéritos – Pós Venda e Serviços | - 63 - |
| 8.3 | Resultados dos inquéritos – Resumo | - 64 - |
| 8.4 | Inquérito de Satisfação de Clientes Pós Venda FIAT – Questões | - 65 - |
| 8.5 | GIPA -Dados estatísticos de mercado | - 65 - |
| 8.6 | Guia de entrevista | - 67 - |
| 8.7 | Entrevistas | - 73 - |
| 8.7.1 | Guia de entrevista - Motor Village | - 73 - |
| 8.7.2 | Guia de entrevista – Xanauto | - 86 - |
| 8.7.3 | Guia de entrevista – Auto Cambota | - 97 - |
| 8.7.4 | Guia de entrevista - Garagem João Gomes | - 109 - |
| 8.7.5 | Guia de entrevista – Simões & Florêncio Lda | - 121 - |

Índice de Quadros

| | |
|---|--------|
| QUADRO 1 – DÍVIDA DAS EMPRESAS PRIVADAS | - 3 - |
| QUADRO 2 – DÍVIDA DOS PARTICULARES | - 4 - |
| QUADRO 3 – EMPRÉSTIMOS E DEPÓSITOS BANCÁRIOS | - 4 - |
| QUADRO 4 – SPREAD DOS EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS E DEPÓSITOS..... | - 4 - |
| QUADRO 5 – INDICADORES INDÚSTRIA, SENTIMENTO ECONÓMICO E CONFIANÇA DE CONSUMIDORES | - 5 - |
| QUADRO 6 – VENDAS DE VEÍCULOS AUTOMÓVEIS EM PORTUGAL..... | - 6 - |
| QUADRO 8 – INDICADORES PARA ESTUDO | - 23 - |
| QUADRO 9 – ABANDONO DO SERVIÇO DE PÓS VENDA DE CONCESSIONÁRIOS | - 24 - |
| QUADRO 10 – ANÁLISE DE FIDELIZAÇÃO MOTOR VILLAGE ALFRAGIDE | - 24 |
| - | |
| QUADRO 11 – FUNCIONAMENTO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS..... | - 50 - |

1 Introdução

O tema escolhido é “O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel – estudo de casos de empresas do sector”. A minha vida profissional ligada ao Pós Venda do Grupo Fiat e pessoal com uma oficina independente na família permitem-me conhecer o mercado em causa e ter acesso a informações e pessoas que me poderão ajudar. Existem poucos estudos relacionados com esta área de negócio, o Pós Venda Automóvel, e espero que consiga trazer algumas conclusões interessantes para o melhor desenvolvimento de negócios rentáveis neste mercado.

1.1 Problemática de investigação

O mercado Pós Venda actual apresenta desafios para todas as empresas que nele estão inseridas, estando muitas com enormes dificuldades em se manterem no mercado.

A alteração legislativa colocada em prática pelo Block Exemption representa uma fonte de oportunidades e ameaças, tanto para pequenas oficinas como para concessionários, pelo que fazer mais e melhor com os recursos existentes se torna imprescindível para todas as empresas. A crescente complexidade tecnológica, exigência ambiental e os investimentos necessários à modernização têm levado ao encerramento de muitas empresas do sector.

O novo regulamento permite às pequenas oficinas independentes, ou até concessionários de outras marcas, trabalharem com viaturas novas, sem que as mesmas percam a garantia do fabricante por não fazerem as manutenções em concessionários da marca.

Este facto cria uma oportunidade interessante para o mercado, uma vez que as intervenções mais simples e lucrativas acontecem no período inicial de vida das viaturas. As questões relativas às responsabilidades sobre as reparações e às garantias de reparação e de peças é algo que tem levado a muitas discussões neste mercado e que também deve ser referido neste estudo. É necessário que o reparador

tenha responsabilidade na escolha das peças de substituição a colocar nas viaturas dos seus clientes, uma vez que, quando existirem problemas, a primeira entidade a ter a reclamação e deixar mal os seus clientes é o reparador.

O decreto lei 84/2008 é aplicável aos contratos de compra e venda entre profissionais e consumidores e diz que não é apenas o bem que está em causa mas também o serviço para aplicação do bem. O prazo da garantia é legalmente de dois anos, sendo importante referir que existem peças de desgaste que a utilização normal leva a que não cheguem a durar os dois anos.

O objectivo deste trabalho é apresentar qual o impacto esperado do regulamento block exemption no sector do Pós Venda Automóvel. As bases que sustentam as conclusões são a pesquisa de artigos científicos, as entrevistas e artigos de opiniões de jornalistas e consultores especialistas no sector e as opiniões dos empresários com quem reuni e discuti o impacto do novo regulamento nas suas organizações.

1.2 A envolvente económica em Portugal

A análise da conjuntura económica actual e das previsões para o futuro próximo é muito importante para serem tomadas decisões estratégicas e de investimento.

A evolução da economia portuguesa em 2011 foi marcada pela interrupção do acesso a financiamento de mercado e pelo início da aplicação do Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF).

O PAEF estará em vigor até 2014 e terá como objectivo o ajustamento dos desequilíbrios macroeconómicos da economia portuguesa e de aumento do seu potencial de crescimento assente em três pilares: consolidação durável das contas públicas, estabilidade do sistema financeiro e transformação estrutural da economia portuguesa.

Devido a este plano de ajustamento o PIB português em 2011 caiu 1,6%, apontando as actuais projecções para 2012-2013 a continuação deste processo, sendo estimada uma contracção da actividade de 3,4 por cento em 2012, e estagnação em 2013. Por outro

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

lado, as exportações deverão manter um contributo determinante para sustentar a actividade, ainda que se espere um abrandamento face ao crescimento observado em 2011, passando de 7,4% de crescimento para 2,7% em 2012 e 4,4% em 2013.

No que diz respeito a taxas de câmbio as previsões apontam para uma manutenção da taxa de câmbio do euro face ao dólar. No caso do preço do petróleo em dólares, a os mercados de futuros apontam para um aumento em 2012, já que para 2013 se antecipa um nível próximo do observado em 2011, devido a tensões de natureza geopolítica.

As taxas de juro Euribor apresentam uma tendência estável mas em Portugal existem dificuldades de acesso ao crédito, sendo de notar um grande aumento nos ‘spreads’ praticados para novos contratos de crédito. O crédito disponível às empresas também apresenta tendências de decréscimo, especialmente no curto prazo, ficando muitas empresas com dificuldades de tesouraria devido à não renovação de contas caucionadas habitualmente utilizadas para eliminar os atrasos nos prazos médios de recebimentos.

Fonte/Source: Banco de Portugal

| | Dez 08 | Dez 09 | Dez 10 | Dez 11 | Jan 12 | Fev 12 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | Dec 08 | Dec 09 | Dec 10 | Dec 11 | Jan 12 | Feb 12 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 Total - dívidas das empresas privadas..... | 295 945 | 301 252 | 307 091 | 306 239 | 306 036 | 306 778 |
| 2 Empréstimos..... | 205 769 | 212 674 | 214 717 | 210 515 | 210 166 | 210 585 |
| 3 Internos..... | 190 053 | 195 970 | 195 352 | 189 113 | 188 472 | 188 136 |
| 4 Até 1 ano..... | 42 015 | 37 183 | 34 416 | 31 466 | 30 888 | 30 667 |
| 5 A mais de 1 ano..... | 148 038 | 158 788 | 160 936 | 157 647 | 157 584 | 157 468 |
| 6 Externos..... | 15 716 | 16 703 | 19 365 | 21 402 | 21 693 | 22 449 |
| 7 Até 1 ano..... | 298 | 215 | 86 | 180 | 167 | 198 |
| 8 A mais de 1 ano..... | 15 418 | 16 489 | 19 279 | 21 222 | 21 527 | 22 251 |
| 9 Títulos de dívida..... | 31 108 | 31 670 | 33 496 | 35 730 | 36 041 | 36 129 |
| 10 Detidos por residentes..... | 22 084 | 21 397 | 20 903 | 20 726 | 20 981 | 21 255 |
| 11 Até 1 ano..... | 15 846 | 14 546 | 13 249 | 12 822 | 13 059 | 13 282 |
| 12 A mais de 1 ano..... | 6 238 | 6 850 | 7 654 | 7 905 | 7 923 | 7 973 |
| 13 Detidos por não residentes..... | 9 024 | 10 274 | 12 593 | 15 003 | 15 060 | 14 874 |
| 14 Até 1 ano..... | 5 980 | 7 170 | 8 453 | 11 046 | 11 123 | 11 047 |
| 15 A mais de 1 ano..... | 3 044 | 3 104 | 4 139 | 3 957 | 3 937 | 3 827 |
| 16 Créditos comerciais..... | 59 069 | 56 908 | 58 879 | 59 995 | 59 829 | 60 064 |

Quadro 1 – Dívida das empresas privadas

Fonte: Boletim estatístico Abril de 2012, Banco de Portugal

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Fonte/Source: Banco de Portugal

| | Dez 08 | Dez 09 | Dez 10 | Dez 11 | Jan 12 | Fev 12 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | Dec 08 | Dec 09 | Dec 10 | Dec 11 | Jan 12 | Feb 12 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 Total - dívida de particulares ⁽¹⁾ | 173 346 | 178 431 | 179 473 | 175 186 | 174 411 | 173 745 |
| 2 Empréstimos internos..... | 156 892 | 160 027 | 162 373 | 157 960 | 157 189 | 156 528 |
| 4 Até 1 ano..... | 10 517 | 9 647 | 8 891 | 8 083 | 7 951 | 7 828 |
| 5 A mais de 1 ano..... | 146 375 | 150 381 | 153 482 | 149 877 | 149 238 | 148 701 |
| 6 Empréstimos externos..... | 587 | 530 | 553 | 562 | 558 | 553 |
| 7 Até 1 ano..... | 66 | 72 | 81 | 84 | 83 | 81 |
| 8 A mais de 1 ano..... | 518 | 458 | 472 | 478 | 475 | 472 |
| 9 Créditos comerciais..... | 15 868 | 17 874 | 16 547 | 16 664 | 16 664 | 16 664 |

Quadro 2 – Dívida dos particulares

Fonte: Boletim estatístico Abril de 2012, Banco de Portugal

Fonte: Banco de Portugal e Banco Central Europeu

| | Portugal ⁽²⁾ | | | | | Área do euro ⁽³⁾ | | | | |
|---|--|--------|--------|--------|--------|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|
| | Dez-10 | Fev-11 | Dez-11 | Jan-12 | Fev-12 | Dez-10 | Fev-11 | Dez-11 | Jan-12 | Fev-12 |
| | (taxa de variação anual - taxa - em percentagem) | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Empréstimos | | | | | | | | | | |
| 1 Empréstimos a sociedades não financeiras | 0,7 | 0,4 | -2,7 | -2,9 | -3,1 | 0,0 | 0,7 | 1,1 | 0,7 | 0,4 |
| 2 Empréstimos a particulares | 2,0 | 1,4 | -2,2 | -2,6 | -2,8 | 2,9 | 3,0 | 1,6 | 1,3 | 1,2 |
| 3 Habitação | 2,5 | 1,9 | -1,6 | -1,9 | -2,2 | 3,8 | 3,9 | 2,3 | 1,9 | 1,8 |
| 4 Consumo | 0,6 | -0,2 | -5,8 | -7,0 | -7,4 | -1,3 | -0,8 | -1,8 | -1,6 | -1,8 |
| 5 Outros fins | -1,1 | -1,9 | -4,0 | -4,0 | -3,9 | 2,8 | 2,4 | 0,9 | 1,1 | 0,8 |
| 6 Empréstimos a sociedades não financeiras e particulares | 1,4 | 1,0 | -2,4 | -2,7 | -2,9 | 1,5 | 1,9 | 1,3 | 1,0 | 0,8 |
| Depósitos | | | | | | | | | | |
| 7 Depósitos de sociedades não financeiras | 19,1 | 14,4 | -8,7 | -1,3 | -4,3 | 4,9 | 5,4 | 0,1 | 0,8 | 0,8 |
| 8 Depósitos de particulares | 1,9 | 2,1 | 9,4 | 9,5 | 9,2 | -2,4 | 2,3 | 2,3 | 2,3 | 2,5 |
| 9 dos quais: Depósitos à vista | 1,0 | -2,7 | -3,3 | -5,5 | -6,9 | 3,8 | 1,9 | 0,3 | -0,3 | -0,4 |
| 10 Depósitos com prazo acordado | 1,9 | 2,2 | 9,9 | 10,0 | 9,7 | -2,5 | 0,7 | 5,9 | 6,8 | 7,6 |

Quadro 3 – Empréstimos e depósitos bancários

Fonte: Boletim estatístico Abril de 2012, Banco de Portugal

Fonte: Banco de Portugal e Banco Central Europeu (com cálculos do Banco de Portugal)

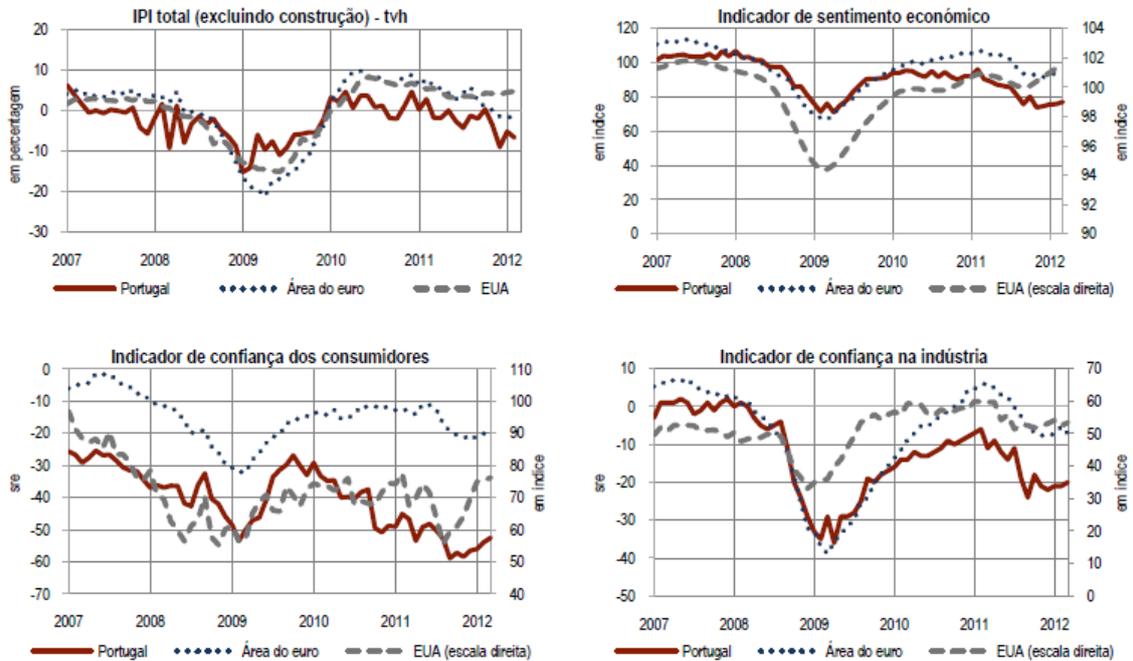
| | Portugal | | | | | Área do euro ⁽³⁾ | | | | |
|---|--|--------|--------|--------|--------|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|
| | Dez-10 | Fev-11 | Dez-11 | Jan-12 | Fev-12 | Dez-10 | Fev-11 | Dez-11 | Jan-12 | Fev-12 |
| | (taxa acordada anualizada - taxa - em percentagem) | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Empréstimos | | | | | | | | | | |
| 1 Sociedades não financeiras | 5,21 | 5,31 | 6,50 | 6,56 | 6,64 | 2,89 | 2,97 | 3,49 | 3,23 | 3,13 |
| 2 Operações até 1 milhão de euros | 5,93 | 6,30 | 7,52 | 7,61 | 7,53 | 3,60 | 3,70 | 4,46 | 4,37 | 4,30 |
| 3 Operações acima de 1 milhão de euros | 4,59 | 4,37 | 5,89 | 5,76 | 5,91 | 2,66 | 2,70 | 3,19 | 2,83 | 2,72 |
| Particulares: | | | | | | | | | | |
| 4 Habitação | 2,98 | 3,05 | 4,28 | 4,68 | 4,44 | 3,40 | 3,65 | 3,76 | 3,78 | 3,69 |
| 5 Consumo | 8,39 | 9,51 | 10,04 | 10,56 | 10,72 | 6,15 | 6,52 | 6,47 | 6,85 | 6,89 |
| 6 Outros fins | 5,83 | 6,46 | 6,91 | 6,78 | 7,40 | 3,65 | 3,81 | 3,95 | 3,80 | 3,90 |
| Depósitos | | | | | | | | | | |
| 7 Sociedades não financeiras: com prazo acordado, até 1 ano | 3,22 | 3,02 | 2,92 | 2,94 | 2,90 | 1,19 | 1,32 | 1,50 | 1,27 | 1,22 |
| 8 Particulares: com prazo acordado, até 1 ano | 2,56 | 2,82 | 3,56 | 3,75 | 3,52 | 2,27 | 2,36 | 2,78 | 2,94 | 2,90 |

Quadro 4 – Spread dos empréstimos bancários e depósitos

Fonte: Boletim estatístico Abril de 2012, Banco de Portugal

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

A confiança dos consumidores e o sentimento económico estão também em queda em Portugal, apesar de estarem a melhorar na Europa e nos EUA. Apresento também os indicadores de confiança e de produção da indústria.



Quadro 5 – Indicadores indústria, sentimento económico e confiança de consumidores
Fonte: Boletim estatístico Abril de 2012, Banco de Portugal

1.3 O mercado automóvel – Europa e Portugal

A indústria automóvel europeia é um dos grandes empregadores, criando 2,3 milhões de empregos directos e 10,4 milhões de postos de trabalho indirectos. É o maior produtor de veículos a nível mundial, com 25% da capacidade mundial, com 17 milhões de carros, carrinhas, camiões e autocarros produzidos (ACEA, 2011).

A título de exemplo, em Fevereiro de 2012, as vendas de veículos automóveis em Portugal totalizaram os 6932 veículos, menos 6494 unidades vendidas que o mês homólogo do ano anterior. Percentualmente, isto significou uma quebra de 48,4%, o valor mais baixo de vendas de veículos automóveis desde janeiro de 1998.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Em Portugal o sector automóvel apresenta cerca de 33.000 empresas, representando 2,7% do total de postos de trabalho, cerca de 138.000 postos de trabalho directo. Em termos de facturação representa perto de 24 mil milhões de Euros (15% do Pib).

A produção de componentes e de veículos automóveis é um dos mais importantes sectores exportadores da economia, pesando cerca de 14,4% do total de produtos exportados em 2008.

De Janeiro a Dezembro de 2011, as vendas de automóveis ligeiros de passageiros foram de 153.433 unidades, representando uma forte contracção do mercado, de 31%.

Em Dezembro de 2011 o mercado de automóveis ligeiros de passageiros sofreu uma forte queda de 60%, tendo sido comercializados 11.207 veículos, a redução deveu-se ao facto que no período homólogo de 2010 o mercado ter registado uma forte subida. Esta subida é justificada pela extinção do programa de incentivos ao abate de veículos em fim de vida e pelo aumento da taxa normal de IVA de 21 para 23 por cento.

Vendas de veículos automóveis em Portugal

| | Dezembro 2011 | | Janeiro – Dezembro 2011 | |
|--------------------------------------|---------------|--------|-------------------------|--------|
| Ligeiros de Passageiros ¹ | 11.207 | -60,1% | 153.433 | -31,3% |
| Comerciais Ligeiros | 5.518 | -4,1% | 34.888 | -23,6% |
| Total de Ligeiros ² | 16.725 | -50,6% | 188.321 | -30,0% |
| Veículos Pesados | 116 | -68,9% | 2.995 | -17,3% |
| Total Mercado Automóvel | 16.841 | -50,8% | 191.316 | -29,9% |

Fonte: ACAP

Quadro 6 – Vendas de veículos automóveis em Portugal *Fonte: Estatísticas do sector automóvel 2011, ACAP 2012*

No mercado de veículos comerciais ligeiros, as vendas foram de 5.518 unidades em Dezembro, o que constitui uma diminuição de 4% em relação a igual mês de 2010. Verificou-se uma antecipação de matrículas na sequência dos fortes aumentos da fiscalidade nos veículos comerciais, em vigor a partir de Janeiro de 2012. No período de Janeiro a Dezembro de 2011, foram comercializados em Portugal 34.888 veículos comerciais ligeiros, uma redução de 24% vs 2010. Para o ano de 2012 a

perspectiva é, igualmente, bastante negativa prevendo-se uma queda de cerca de 18,5% do mercado automóvel face a 2011.

Segundo o Presidente da ACAP, Engenheiro José Ramos (Jornal das Oficinas, 2009), prevê-se o encerramento de cerca de 2.600 empresas (em todo o sector automóvel), o que corresponde a 21.000 postos de trabalho que desaparecem. Isto significa, desde logo, uma perda, directa, de receita fiscal (IRC, IRS e Segurança Social) de cerca de 19 milhões de euros por mês, para além de todos os custos a nível social.

1.4 Objectivos do estudo

O principal objectivo do estudo será definir qual o impacto do regulamento block exemption terá nas empresas em funcionamento. Com esta informação as empresas podem aproveitar as oportunidades de melhoria do seu serviço Pós Venda, com avaliação dos seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades face ao novo regulamento.

Vamos avaliar estruturas mais pequenas como a Simões & Florêncio Lda e a Garagem João Gomes, PME's do sector. A Xanauto e a Auto Cambota representam marcas automóveis tanto nas vendas como no Pós Venda e a Motor Village, um tipo de empresa diferente, fazendo parte do Grupo Fiat.

2 Revisão de literatura

O tema escolhido é de um mercado específico, o automóvel, e para a área de Pós Venda estando menos sujeita a estudos aprofundados e com base científica. A forma de obter dados, nesta primeira fase, foi ler revistas da especialidade, analisar as alterações legislativas relevantes, analisar estudos de consultoria de empresas nacionais e estrangeiras e enquadrar teoricamente as áreas que merecem maior relevância para a realização de um estudo coerente e útil, que é o objectivo. Foi possível encontrar artigos científicos com informações muito interessantes para o estudo.

2.1 Evolução do mercado do Pós Venda automóvel

Apesar da forte capacidade produtiva o parque na Europa tem vindo a manter-se estável, com um ligeiro aumento de 1,7%, segundo François Passaga da GIPA, empresa de estudos de mercado do sector automóvel (4º Simpósio do Pós Venda Automóvel, François Passaga , 2012). Quando comparamos 2011 vs 2010 verificamos que as vendas se reduziram em 15,7% nos cinco grandes países europeus, tendo as vendas crescido apenas na Alemanha e caído em todos os outros países europeus. O incremento dos motores diesel vem também aumentar os intervalos de revisão, reduzindo a necessidade de intervenção das oficinas e concessionários. O parque automóvel europeu tem em média 8,2 anos, sendo o valor em Portugal de 10.4 anos, segundo a GIPA.

A realização das manutenções em casa pelos proprietários vale já 13% do mercado, sendo muito interessante o mercado francês onde cerca de metade das revisões são feitas em casa e o maior distribuidor de peças do país é uma empresa de venda de peças online, sem presença física (4º Simpósio do Pós Venda Automóvel, François Passaga , 2012). Também interessante é o caso do mercado ucraniano, onde a GIPA já entrevista cerca de 50 sites de revenda online de peças (4º Simpósio do Pós Venda Automóvel, François Passaga , 2012).

As entradas nas oficinas dos concessionários estão a cair por toda a Europa, caindo mais que os outros players do mercado. A percepção sobre os custos das revisões continua a indicar os concessionários de marca como os mais caros, o que em alguns países já não é verdade, pois na Alemanha, segundo os dados recolhidos pelo GIPA, os independentes são muitas vezes mais caros que os concessionários de marca (4º Simpósio do Pós Venda Automóvel, François Passaga , 2012).

Nos últimos anos temos vindo a assistir a uma crescente pressão sobre todos os intervenientes no mercado automóvel, desde grandes concessionários a pequenas oficinas. Conforme indicou Teixeira Lopes, da Associação Nacional do Ramo Automóvel (ARAN) mais de 4000 pessoas ficaram sem emprego no sector em 2010 (Jornal das Oficinas, 2009).

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Com estas dificuldades, tanto devido ao aumento dos intervalos no plano de manutenção das viaturas como à redução dos quilómetros percorridos (Viragem, 2010) os operadores têm de aproveitar bem as oportunidades que lhes são apresentadas, de manter os seus clientes, crescer na sua share-of-wallet e conseguirem oferecer boas experiências aos seus clientes.

O número de insolvências, por distrito de 2008 a 2010 quase duplicou. Os valores de 2008, 73, passaram em 2010, para 135 insolvências (Jornal das Oficinas, 2009). Além da queda do mercado outros factores que são apresentados como relevantes a falta de herdeiros disponíveis para assumir o negócio e razões financeiras, segundo António Ferreira Nunes, presidente da Anecra (Anecra, 2011).

No que diz respeito ao mercado actual, do Grupo Gipa, François Passaga referiu que a esperada crise nas vendas de viaturas novas poder ser uma oportunidade para o mercado oficial. Dos estudos realizados pela sua empresa chegou à conclusão que 70 a 80 por cento dos concessionários estão a perder dinheiro e recomendou que invistam os seus esforços no Pós Venda e na venda de veículos usados (3º Simpósio do Pós Venda Automóvel, François Passaga, 2011).

Segundo Guillermo de Llera, country manager da GIPA (Turbo Oficina, 2012) os automobilistas portugueses gastam cerca de 500 Euros por ano na manutenção do seu carro e entram nas oficinas uma média de duas vezes por ano.

Um dado importante que foi lançado para a discussão foi o do envelhecimento do parque automóvel nacional e da redução das quilometragens médias actuais, que rondam os 13633 kms atualmente, valor próximo da média europeia (Turbo Oficina, 2012). Apesar da idade do parque estar a aumentar este facto não se traduziu no aumento das entradas. Este facto está relacionado com o aumento dos intervalos de reparação devido à evolução tecnológica dos modelos mais recentes e da melhoria da qualidade das peças de desgaste rápido (3º Simpósio do Pós Venda Automóvel, Helmut Wolk, 2011).

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Do International Car Distribution Programme, John Kiff, estimulou as oficinas a estandarizarem os processos para um melhor desempenho, aumentando a produtividade. Referiu que (Revista do After Market, 2012) a “A oficina perfeita é a oficina viável”, devendo estar sempre na mente dos responsáveis a rapidez, qualidade e preço do serviço.

Os operadores mais fortes do mercado, os concessionários de marca, têm vindo a dar maior importância ao sector do Pós Venda, tentando alterar a percepção dos clientes de que os seus preços são muito superiores aos das oficinas independentes e têm vindo a reposicionar preços de serviços para viaturas mais antigas e a fazer um marketing de serviços e um acompanhamento dos clientes desde a venda da viatura, utilizando ferramentas de CRM avançadas, como por exemplo a utilização de algoritmos que prevêem quando um determinado cliente necessita de serviços na sua viatura, através da introdução do seu perfil de utilização (Cardoso Aguiar, 2009).

A alteração do regulamento apresenta, na maior parte, ameaças para os reparadores autorizados. Uma oportunidade é a imposição, por parte da Comissão Europeia, de um limite à quantidade de peças originais que os mesmos têm de adquirir ao importador, que passa para 30 por cento (Folheto Right to Repair, 2010). As restantes podem ser de outras marcas ou até de qualidade equivalente. Este facto vem trazer maior flexibilidade à sua actividade, visto passar a ser possível a representação de várias marcas no mesmo espaço físico, e com os mesmos técnicos e equipamentos (3º Simpósio do Pós Venda Automóvel, Sylvia Goetzen, 2011).

Por outro lado, as pequenas oficinas independentes e os autocentros, tentam aproveitar a oportunidade que a nova legislação veio simplificar em termos de implementação no terreno, a possibilidade dos donos das viaturas realizarem a manutenção onde desejarem, com peças de qualidade equivalente não permitirem aos fabricantes automóveis a recusa de garantia (Folheto Right to Repair, 2010).

No passado, muitas das oficinas independentes tinham carteiras de certa forma estáveis mas quando o cliente trocava de viatura deixava de ser cliente pelo menos durante dois anos. Esta dificuldade tenderá a ser ultrapassada com a nova legislação, apesar de não

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

termos assistido ainda a uma grande comunicação por parte dos autocentros como a Precision, Midas, Bosch e Norauto (AP Magazine, 2009) e também patente na comunicação lançada pela Midas em Fevereiro de 2012, onde apresenta preços inferiores à origem em 27% (com base num estudo da GIPA).

A oportunidade existe para as oficinas independentes mas as ameaças são muitas. Nos últimos anos muitas têm vindo a encerrar, por vários factores desde reforma dos proprietários e falta de interesse para conseguirem vender o negócio.

Para os concessionários as dificuldades são diferentes, tendo em conta que as vendas automóveis, grande fonte de facturação durante os últimos anos estão em forte queda, para cerca de metade (ACAP, 2012). Este cenário negativo leva a que os concessionários, em conjunto com os importadores que representam, criem estratégias de promoção e comunicação mais agressivas, para conseguirem cativar o cliente e não o perderem para a concorrência.

Os reparadores automóveis vão ter de olhar muito mais para o cliente do que para a viatura, uma vez que o potencial se reduziu na manutenção (Viragem, 2010). O aumento de qualidade das peças de revisão, o aumento dos intervalos de manutenção programada e a maior utilização de peças recondicionadas na reparação reduzem esse potencial (3º Simpósio do Pós Venda Automóvel, Helmut Wolk, 2011). Sendo assim será necessário focar esforços noutros produtos e serviços, para se conseguir, na pior das hipóteses manter o potencial do cliente. Estes serviços são vários e têm sempre ligação à oficina, tendo vindo a ser desprezados durante muito tempo e permitem criar maior relação e proximidade com o cliente. Vão desde o serviço IPO (inspecções periódicas obrigatórias), pneus, alinhamento de direcção, aluguer de viaturas, carregamento de ar condicionado, entre outros (Viragem, 2010).

Para que uma concessão automóvel tenha uma vida saudável necessita que as actividades de Pós Venda sejam uma fonte importante de facturação, lucro e vantagem competitiva.

O lucro gerado pelos serviços Pós Venda é normalmente superior ao gerado nas vendas (Saccani, 2007 e Bei, 2001) e gera compras futuras se for de qualidade (Gaiardelli, 2007 e Shanmugaraja, 2010). Apesar destes factos serem conhecidos, os serviços Pós Venda são muitas vezes vistos como um mal necessário e não como uma oportunidade de obter lucro. Um facto interessante é que o serviço Pós Venda representa 10% da facturação mas permite ao concessionário pagar 60% dos seus custos directos e indirectos (Gaiardelli, 2007).

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

O novo regulamento de distribuição automóvel, BER 2010, reforça e clarifica as já existentes regras do mercado, já introduzidas pelos BER de 2003. Estará em vigor até 31 de Maio de 2023 e define as regras funcionamento do mercado Pós Venda.

O alcance do regulamento é dividido em três categorias (FIGIEFA, 2010) :

Troca de peças e equipamentos;

Serviço, manutenção e reparação durante o período de garantia;

Acesso a informação técnica;

Assegurar uma efectiva concorrência no mercado de peças é um dos objectivos da legislação, que define peça original e peça de qualidade equivalente. Segundo a comissão europeia “peças originais” são as peças fabricadas tendo em conta os padrões de qualidade do fabricante para a montagem de fábrica das suas viaturas. Podemos incluir neste conceito três tipos de peças: as produzidas pelos próprios fabricantes de viaturas, as produzidas por fabricantes de peças e fornecidas aos fabricantes automóveis e produzidas por fabricantes de peças e as fornecidas ao mercado independente, desde que cumpram as especificações dos fabricantes (Folheto Right to Repair, 2010).

No que diz respeito à utilização de peças de qualidade equivalente estas devem ter uma qualidade que não seja inferior à das peças originais e cai na responsabilidade do fabricante provar que uma determinada peça não cumpre os padrões de qualidade (Folheto Right to Repair, 2010).

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

A legislação não impacta apenas nos clientes ou consumidores, uma vez que permite aos fabricantes de peças produzirem para a marca automóvel e para outras marcas ou até para comercializarem o mesmo produto com a sua marca. No passado as marcas automóveis não permitiam aos seus fornecedores produzirem livremente para o mercado independente mas esta alteração produz efeitos interessantes de escala e, em termos lógicos, pode reduzir os custos por peça produzida (FIGIEFA, 2010).

A ferramenta e equipamento específico passam também a estar acessíveis para qualquer oficina independente ou concessionário de outra marca, por exemplo, que os pretenda adquirir (Regulamento (EU) nº 461, 2010).

Os serviços de manutenção e reparação durante o período de garantia são um dos factores mais relevantes da nova legislação, uma vez que vem clarificar o diploma de 2002, informando que os reparadores independentes da possibilidade de realizarem operações de manutenção e reparação durante o período de garantia da viatura (Jornal das Oficinas, 2010).

Os fabricantes de viaturas estão legalmente impedidos de condicionar o acesso à garantia a veículos com manutenções e reparações realizadas fora da sua rede de concessionários ou através da utilização das peças de qualidade equivalente, diferentes das peças originais que comercializa (Regulamento (EU) nº 461, 2010).

Fora desta alteração ficam as acções de chamada, actualizações e serviços em garantia, sendo o consumidor obrigado a recorrer à rede oficial do fabricante automóvel. Este tipo de acção fica sempre com os custos suportados pelo fabricante automóvel (Regulamento (EU) nº 461, 2010).

O acesso livre à documentação técnica foi também um dos pontos considerados fundamentais pelo legislador. Os reparadores independentes devem ter acesso a informação técnica, ferramentas e formação (AP Maganize, 2010).

Os fabricantes automóveis devem, segundo a legislação, permitir que a informação distribuída à rede oficial seja distribuída a todos os outros que a requisitem, sendo

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

muitas vezes o custo deste acesso o que impede muitos reparadores autorizados de consultarem esta informação (Regulamento (EU) nº 461, 2010). Para facilitar existe até a possibilidade de comprar a informação em fatias ou de aceder via Web, durante uma hora, um dia ou um ano, cada um com o seu custo associado (AP Magazine, 2010).

A entrada em vigor do BER criou, para todo o sector automóvel condições mais favoráveis para a sobrevivência de concessionários em dificuldades (Gonçalves, 2006), permitindo-lhes a integração num grupo com várias marcas, mudança de estrutura ou venda do negócio. Permite também maior capacidade de escolha para os clientes e maior conveniência e condições comerciais obtidas pelos clientes, derivado do aumento dos níveis de concorrência do sector (Regulamento (EU) nº 461, 2010).

Ao reforçar as regras já existentes a comissão europeia espera que os operadores livres sejam mais competitivos junto da rede oficial. Fundamental para que essa competitividade aconteça é o livre acesso a informação para a reparação e a livre entrada de peças de qualidade independente no mercado de reparação. No que diz respeito ao primeiro ponto o comissário europeu responsável por este regulamento, Joaquim Almunia, em entrevista ao jornal AutoPos (Jornal das Oficinas, 2011) disse: “os reparadores independentes são importantes para garantir a concorrência com a rede de marca mas são vulneráveis ao comportamento dos construtores, que tentam expulsá-los do mercado, não atendendo como desejado às garantias e ocultando-lhes informação técnica. Parece-me que isto dá muito pouco ao consumidor: encarece a manutenção e as reparações e custa muito dinheiro manter bem um carro (segundo cálculos da CE, até 40% do seu custo total.”

Na entrada de peças de qualidade equivalente a CE dá também muita atenção a este tema, segundo Marc Greven “Um dos objectivos no que respeita à política de concorrência para o sector automóvel é a protecção do acesso dos fabricantes de peças sobressalentes ao mercado dos serviços Pós Venda dos veículos a motor, garantindo assim que continuam a existir marcas concorrentes de peças sobressalentes à disposição das oficinas de reparação independentes e autorizadas, assim como dos grossistas de peças sobressalentes” (Jornal das Oficinas, 2011).

Apesar desta ser a opinião da comissão nem todos os agentes do mercado têm a mesma visão. Marc Greven, director para os Assuntos Legais da ACEA não considera que exista um problema de concorrência nesta área, acontece apenas que a maioria dos agentes autorizados preferem comprar as suas peças junto do construtor, por várias razões, desde logísticas, a de consulta de sistemas de informação, a comerciais, algo que não pode ser considerado de anti-concorrencial (Jornal das Oficinas, 2011).

Em conclusão, podemos dizer que as novidades do novo BER estão ligadas a alterações do sector de Pós Venda, vêm definir em maior detalhe conceitos que já tinham sido referidos como reparador autorizado, peças de qualidade equivalente, peças originais, etc. Com esta maior clareza nos conceitos ficam mais explicitas as orientações complementares ao regulamento anterior.

2.3 Mudança estratégica

Quando pensamos em planeamento estratégico pensamos sempre em grandes organizações que movimentam muitos milhões de euros e têm presença por todo o mundo, mas na verdade nenhum negócio consegue impor-se e ser bem sucedido sem ter uma visão estratégica, por muito simples que a mesma seja.

A definição de uma estratégia implica a optimização da aplicação dos meios disponíveis, a escolha das circunstâncias mais favoráveis para nós e o timing ideal para a acção (Lynch, 1997). No caso do mercado automóvel o posicionamento é fundamental, sendo necessário que a empresa seja reconhecida como tendo uma vantagem competitiva, destacando-se dos demais concorrentes neste mercado, pela capacidade tecnológica, especialização em nichos de mercado ou especialidades.

A mudança estratégica invariavelmente implica alterações para as pessoas que trabalham numa organização. É normal existir uma resistência à mudança, tornando a implementação da nova estratégia mais difícil de se conseguir mas os casos de sucesso conseguem gerar o apoio e contribuição positiva das equipas envolvidas (Lynch, 1997).

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

A entrada em vigor de novas leis pode condicionar ou permitir o desenvolvimento de um negócio. A redução dos controlos do mercado abre espaço à inovação e concorrência (Tidd, 2009). A questão chave na gestão da inovação é como aproveitar as oportunidades que se nos deparam com recursos muitas vezes limitados.

A mudança estratégica poder ser lenta ou rápida (Lynch, 1997). O ponto forte da primeira é a redução da resistência à mudança e maior compromisso dos participantes porque existe mais tempo para perceberem a necessidade da mesma. Nas empresas do sector em estudo é necessário criar uma estratégia que faça alterações passo a passo e leve a organização para onde queremos. Conseguiremos desta forma aproveitar as oportunidades que estão a surgir e defendermo-nos das ameaças.

Outro autor distingue dois tipos de mudança: a incremental e a transformacional (Finlay, 2000).

A mudança incremental, mais comum, não afecta o núcleo da organização, altera alguns comportamentos, como aumentar a produção, produzir produtos de forma diferente ou produzir produtos de maior qualidade, por exemplo. A mudança transformacional implica alterações relevantes da estrutura e funcionamento da empresa, que podem ser geradas por alterações de concorrência, alterações de produtos ou processos produtivos, entre outras. Este tipo de mudança requer a liderança das chefias de topo, sendo necessário mudar os processos atuais para processos mais modernos.

As alavancas que geram a mudança são muitas vezes de questões económicas: aumento da quota de mercado, aumento dos lucros, expansão para novos mercados, entre outros. São também importantes as pressões de redução de custos e a frustração dos directores mais juniores face ao status quo. Os impedimentos podem ser a estrutura organizacional onde as chefias intermédias obtêm status do número de pessoas que têm, da falta de disponibilidade de alguns funcionários aprenderem novas tarefas e da falta de conhecimento de sistemas informáticos (Finlay, 2000).

As três categorias de pessoas afectadas pelo processo de mudança são: Estrategas da mudança, Implementadores da mudança e Receptores da mudança. No caso em estudo os envolvidos no processo serão todas as pessoas da organização, sendo os donos e

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

gestores os implementadores e os colaboradores serão os receptores da mudança. Nas organizações maiores e com mais níveis hierárquicos encontraremos pessoas com os três papéis (Lynch, 1997).

Nas estruturas mais pequenas papel do estratega da mudança ficará a cargo do dono com o apoio das organizações do sector, como a Acap ou Anecra, que utilizarão benchmarks e casos de sucesso para mostrarem aos operadores do Pós Venda automóvel o imperativo que é mudarem a sua organização hoje para não fecharem portas amanhã, principalmente nas oficinas independentes onde o perfil dos gestores é baixo, muitos deles profissionais de sucesso com uma vida de trabalho árduo e com excelentes negócios mas com pouca veia de gestão (Estudo Profissional Gipa, 2008).

O líder estratégico é fundamental no processo de mudança estratégica, não estando necessariamente colocado no topo da hierarquia da organização, podendo apenas estar numa posição de influência. A liderança é o processo de influenciar uma organização nos seus esforços para atingir um objectivo. Existem dois tipos de líderes, carismáticos ou instrumentais. Os primeiros querem construir uma visão para a organização e mobilizar as equipas para lá chegarem. Os líderes instrumentais estão mais focados em controlar as actividades da empresa e desenhar sistemas, sendo esperado que melhorem a actual situação da organização (Johnson, 1988).

É importante também referir que sem uma implementação cuidada a mudança estratégica não acontece, por muito boa que seja a sua base. É necessário perceber porque muitas implementações não funcionam e conseguimos chegar à conclusão que uma estratégia só é boa se for implementável (Lynch, 1997).

Mesmo em empresas multinacionais existem casos de sucesso de mudança estratégica e ao mesmo tempo casos de insucesso. No exemplo da Bondall (Lynch, 2007), foi necessário reagir num mercado em que a forma da empresa actuar, com base em preço, já não era possível, sendo necessário migrar para um modelo de maior valor acrescentado para o cliente. As oficinas independentes têm de ser reinventar e passarem a ser mais profissionais, terem melhor imagem e a estarem mais próximas dos seus clientes. Ao mesmo tempo devem ser percebidas pelos reparadores autorizados como

uma ameaça muito superior à que neste momento têm como percebida. Os concessionários têm de apostar em manter os clientes que têm, criando uma relação próxima com eles e devem ter um cuidado extremo com a qualidade da reparação, algo que os pode diferenciar das oficinas independentes e autocentros, que trabalham várias marcas e não apenas uma ou duas como os concessionários.

A resistência à mudança é algo que todas as empresas têm de enfrentar em processos de mudança estratégica mas a sua correcta gestão faz a diferença entre o sucesso e o insucesso. Temos que captar o interesse dos responsáveis e das equipas operacionais (com especial enfoque na comunicação), porque se só conseguirmos ganhar o buy in de parte deles ficamos com um processo partido ao meio e com resultados muito negativos quando formos realizar a avaliação do processo (Finlay, 2000).

2.4 Satisfação de clientes

Um dos factores chave para os bons resultados de uma oficina, seja autorizada, independente ou autocentro, é a capacidade de manter os clientes fidelizados e a regressarem sempre que necessitarem de serviços associados (Izquierdo, 2005). Com a alteração da lei já referida os independentes e autocentros deixam de ter de perder o cliente quando este troca de carro, podem mantê-lo desde que esteja satisfeito e tenha confiança nos serviços realizados.

Os reparadores independentes utilizam pouco a recolha e tratamento de informações (Jornal das Oficinas, 2011), que é muito útil para melhorar os indicadores de satisfação do cliente. Para melhor adequar a sua oferta comercial existe a oportunidade de traçar perfis de clientes, kms percorridos por ano, data do IPO, intervenções realizadas no passado, que permitem acertar no que um certo tipo de cliente pretende da oficina (Cardoso Aguiar, 2009).

Será importante recolher indicadores de retorno, de satisfação, de recomendação etc. para que se rentabilize a relação com o cliente (Bei, 2001, Saccani, 2007). A gestão moderna utiliza dados de feedback de clientes para definir objectivos e avaliar resultados com base em diversos indicadores (Neil, Lopo, 2006). A principal conclusão

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

do estudo é que o valor para a rentabilidade futura de uma empresa dos indicadores de recomendação de cliente tem vindo a ser muito sobrevalorizado.

Outro artigo interessante sobre o tema, mas com uma base diferente - utilizando dados recolhidos durante mais de dois anos, de mais de 8000 consumidores de três indústrias, banca, grande consumo e ISP's (Keiningham, et al, 2007), aborda de uma forma interessante vários indicadores de satisfação e fidelização de clientes. Tal como o primeiro artigo, este chega à conclusão que a recomendação de compra não pode ser utilizada como indicador único de satisfação de cliente, podendo esta miopia levar a que recursos disponíveis para investimento nas empresas sejam mal alocados (Keiningham, et al, 2007).

Um artigo interessante que demonstra esta necessidade (Liu, 2006), descreve a forma como se cria valor através de uma boa gestão da relação com o cliente do mercado de serviços. Este estudo introduz como principal novidade a forma como um fornecedor consegue criar custos de mudança mais elevados para os seus clientes, elevando também as barreiras à saída, através de uma melhor gestão dos pontos de pressão de cada cliente.

O abandono de clientes pode acontecer por várias razões, desde serem conquistados por um concorrente, mudança de estilo de vida, mudança de capacidade financeira ou insatisfação com a empresa (Dillard, 2010).

A manutenção dos clientes actuais é muito mais barata do que ganhar novos clientes, devido também ao conhecimento que estes já têm da organização, não sendo necessário apresentações detalhadas da empresa e dos seus produtos e já existindo um perfil desse cliente na organização, conseguindo propor ao cliente produtos mais adequados ao seu perfil que a um novo cliente desconhecido (Saccani, 2007).

A pesquisa efectuada no mercado automóvel indica que os concessionários devem aproveitar os contactos com os seus clientes, sendo estes muito relevantes para as intenções de compra futura e estando ligados ao abandono da marca por parte do cliente (Dillard, 2010). Importa também referir que a rede de influência dos clientes pode

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

também ser afectada por uma boa ou má experiência no concessionário, sendo habitual que uma má experiência receba mais atenção que uma boa experiência cada vez mais facilitada pela internet e redes sociais (Jornal das Oficinas 2011).

Os resultados da experiência mostram que 39% dos clientes cujas reclamações sejam resolvidas podem passar de clientes que abandonam a marca para clientes que recomparam a marca. Apesar da resolução das reclamações dos clientes ser realizada caso a caso a maior parte das resoluções assumiu duas formas: uma carta a pedir desculpa pelo ocorrido, que inclui um cupão de desconto, assinada pelo concessionário e pelo fabricante e os contactos de outro recepcionista da empresa, seguido de um contacto desse recepcionista ou reclamações relacionadas com serviço ou garantias recebem uma compensação pela situação, tanto devolução do dinheiro como desconto futuro (Dillard, 2010).

As conclusões finais são várias, mas salta à vista que ignorar reclamações ou não as resolver eficazmente, faz com que os clientes abandonem a empresa. Quando as reclamações forem positivamente resolvidas poderemos recuperar até 50% dos clientes, apesar de quanto mais tempo demorar a resolução das questões mais tempo demora (Dillard, 2010).

Os importadores automóveis investem muito tempo e dinheiro na avaliação dos indicadores de satisfação de cliente. A Fiat, por exemplo, avalia a qualidade de reparação (reparação bem feita à primeira) e a satisfação de cliente. A avaliação destes dois indicadores a recomendada por grande parte dos importadores existentes no mercado nacional. No caso da FIAT existe um inquérito telefónico com questões colocadas ao cliente, apresentado no anexo 8.4 (Fiat, 2012).

O inquérito permite medir os dois indicadores. A qualidade de serviço é medida pelo Fix Right First Time, reparação bem feita à primeira, que pergunta ao cliente se ficou com o problema da viatura resolvido ou se foi necessário voltar à oficina.

A satisfação do cliente é medida pelo indicador NPS, Net Promoter Score, através de uma questão que pergunta ao cliente: “Tendo presente a sua experiência até ao

momento, quanto recomendaria a sua oficina aos seus amigos e familiares?”. A resposta desta questão é depois cruzada com a avaliação que os clientes efectuam da oficina, de zero a dez. Os clientes que avaliem com nove ou dez são considerados promotores, de sete a oito são considerados passivos e abaixo de sete são detractores.

Com todas esta informação a FIAT cria os dois indicadores que segue intensivamente. No caso do Italian Motor Village a boa avaliação por parte dos clientes e a reparação bem feita à primeira pode valer no final do ano 60.000 Euros de prémio.

2.5 O processo empreendedor

O sucesso das empresas requer esforço e trabalho, quer seja dos fundadores de pequenas empresas, quer seja dos responsáveis operacionais de grandes estruturas, que aguentam nos seus ombros a responsabilidade de fazer funcionar as suas organizações. O empreendedorismo não é inato nem é obra do acaso (Trigo, 2003) mas sim fruto da envolvente em que o indivíduo está inserido, apesar de já existirem evidências de que o ensino e formação potenciam o empreendedorismo (Kaplan, 2007).

Um empreendedor tem como principal preocupação agarrar numa ideia e conseguir comercializá-la com sucesso, quer seja numa empresa nova ou nas suas funções habituais numa empresa existente. Deve conseguir olhar para um problema, um desafio ou uma oportunidade dum forma diferente e criar uma abordagem nova que traga bons resultados e diferenciação das outras empresas que ocupem o mercado (Kaplan, 2007).

A rede de contactos de um profissional é também extremamente importante para o sucesso, uma vez que se consegue chegar muito rapidamente a bons negócios quando temos amigos ou conhecemos e respeitamos pessoas em posições de decisão (Trigo, 2003).

Apesar de todos os factores positivos é importante referir que todas as empresas se encontram numa situação exposta, crescem ou sobrevivem através de estratégias que consideram adequadas, quer de preço, qualidade de produto, distribuição, localização, comunicação, custos, entre outras (Trigo, 2003). A defesa a esta exposição é realizada

pelo empreendedor e no estudo realizado do sector Pós Venda podemos dizer que o bom trabalho é fundamental para manter a posição das empresas, as alterações legais, a estratégia definida, a satisfação de clientes e as melhores práticas do mercado são a base, sendo a dinâmica do empreendedor, a inovação e imaginação com que este encara o seu dia a dia o que distinguem as empresas em dificuldades das vencedoras.

A cultura organizacional deve encarar o empreendedorismo como do interesse da empresa, estimulando-o e provendo espaço a que o mesmo floresça, ajudando a empresa a não estagnar sem se desenvolver. É esperado que os líderes empreendedores rompam com o status quo para levarem a organização por um caminho mais adequado (Kim, 2004).

2.6 Factores de escolha de fornecedor Pós Venda

A análise a realizar com as empresas que vão servir de amostra vai tentar estudar o tipo de cliente das empresas e porque razão o cliente visita aquele serviço Pós Venda em detrimento de outro. O intuito de estudar estes factores é permitir às empresas do sector realizarem a sua análise SWOT após estudado o impacto do regulamento block exemption no sector.

O serviço das oficinas de marca não é bem avaliado, sendo apenas bem pontuado num dos cinco atributos considerados mais importantes. A avaliação positiva da oferta apresentada pelas oficinas independentes suporta o seu crescimento em quota de mercado (Brito, 2007).

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

| | |
|----|--|
| 1 | Ability to absorb non-estimated costs generated by internal problems or failures |
| 2 | Ability to anticipate problems |
| 3 | Accuracy and correctness of invoice and receipt |
| 4 | Adequate opening hours |
| 5 | Attendants' cooperation and quick response |
| 6 | Attendants' trustworthiness |
| 7 | Attention to modifications demanded by the customer |
| 8 | Attention to service details |
| 9 | Employees' discretion |
| 10 | Employees' willingness to get to know customers |
| 11 | Employees' appearance |
| 12 | Employees' courtesy and politeness |
| 13 | Employees' knowledge and experience |
| 14 | General equipment condition |
| 15 | General site condition |
| 16 | Getting it right first time |
| 17 | Giving the customer individual and personal attention |
| 18 | Image of being reliable |
| 19 | Keeping promises |
| 20 | Keeping to agreed schedule |
| 21 | Keeping to original forecasted price |
| 22 | Mechanics' trustworthiness |
| 23 | Organization's climate and environment |
| 24 | Prompt price change communication |
| 25 | Value for money service |
| 26 | Willingness to adapt to customer schedule |
| 27 | Willingness to adopt specific solutions |
| 28 | Willingness to explain service development |
| 29 | Willingness to negotiate |
| 30 | Willingness to solve the customer's problems |

Quadro 8 – Indicadores para estudo

Fonte: Customer choice of a car maintenance service provider, Brito, 2007

Quota de mercado das oficinas de marca passa de 80% no 2º ano para menos de 30% após o 4º ano (Brito, 2007).

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

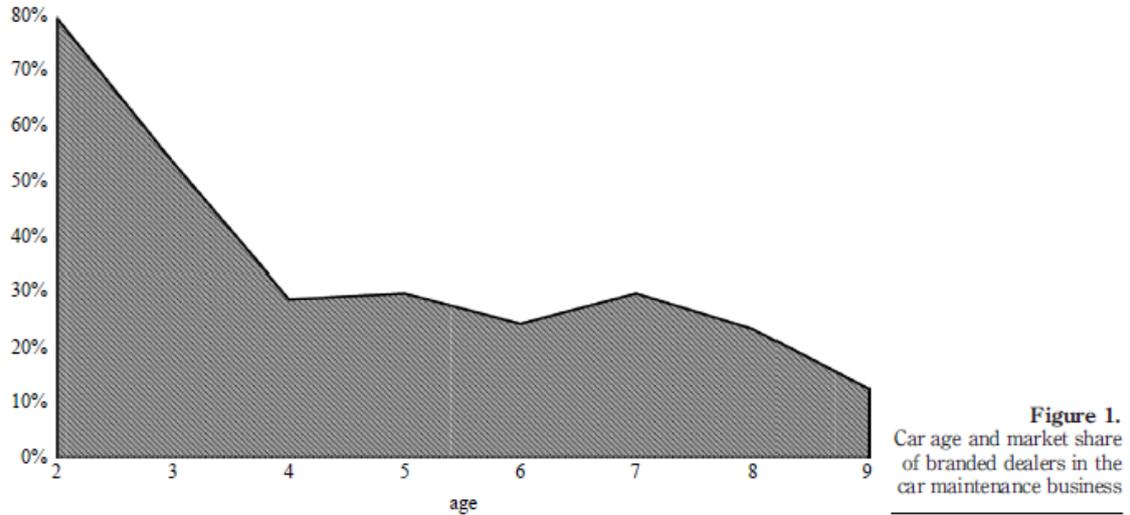
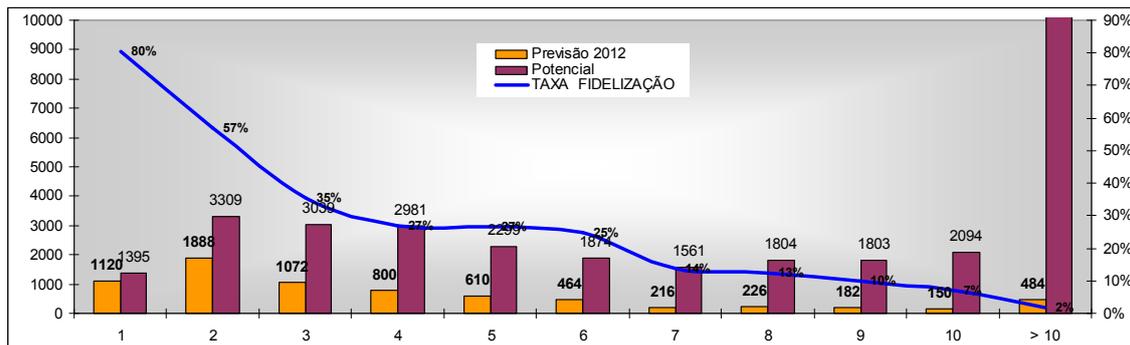


Figure 1.
Car age and market share of branded dealers in the car maintenance business

Quadro 9 – Abandono do Serviço de Pós Venda de Concessionários

Fonte: Customer choice of a car maintenance service provider, Brito, 2007

Um exemplo do Mercado português pode ser o do concessionário IMV na oficina de Alfragide, que para apresenta a seguinte taxa de abandono do serviço Pós Venda (Fiat, 2012): Os valores encontrados, bom base no modelo proposto pelo desenvolvimento de rede FIAT (do qual não tenho os detalhes de construção) apresentam uma fidelização de 80% no primeiro ano e uma descida progressiva até cerca de 15% a partir do sétimo ano. Do segundo ao sexto ano os valores médios de fidelização rondam os 28%.



Quadro 10 – Análise de Fidelização Motor Village Alfragide

Fonte: Análise de Fidelização Motor Village Alfragide, FIAT, 2010

Para ambos os tipos de oficina os indicadores considerados mais relevantes são similares, quatro iguais nos cinco primeiros, apesar de aparecerem em ordem diferente

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Os indicadores mais associados à oficina de marca são os relacionados com a imagem, tanto do espaço como dos funcionários. Também considerada importante é a capacidade de resposta rápida e a confiança e cooperação que lhes é passada ao cliente pelos funcionários da empresa. Os indicadores mais associados à oficina independente são a capacidade de resolução de problemas, abertura em negociar e value for Money (Brito, 2007).

Foi estudada, (Izquierdo, 2005), a eficiência de programas de marketing relacional e a associação entre estratégias de CRM e a performance económica e de mercado de uma empresa, tendo como caso prático para estudo serviços de reparação e manutenção.

As conclusões do estudo apontam para melhores resultados em termos de performance de mercado do que em performance financeira. Contudo conclui que empresas que apresentem continuamente uma boa qualidade de serviço obtêm melhores resultados financeiros do que aquelas que apostam na fidelização (Izquierdo, 2005).

Desta forma é sugerido às empresas um grande enfoque na qualidade, em detrimento das promoções, publicidade ou outras vantagens em termos de preços para os clientes (Izquierdo, 2005).. Mesmo nos casos em que ocorra insatisfação por parte do cliente com o serviço efectuado a resolução dessa queixa pode trazer resultados positivos para a futura relação com esse cliente (Dillard, 2010).

Existe uma relação positiva entre a qualidade de serviço na percepção e penetração e um efeito indirecto do contacto e satisfação dos clientes na sua fidelização. Os resultados também sugerem que promoções e publicidade não têm grande impacto na atracção de clientes e na percepção que estes têm da oficina (Izquierdo, 2005).

Os dois factores mais importantes para que o cliente considere uma oficina que o satisfaça são a qualidade de serviço e o tratamento de reclamações. A localização, horário de funcionamento e rapidez de reparação geram mais fidelização que promoções e publicidade (Izquierdo, 2005).

As promoções são pouco valorizadas, sendo extremamente importante a reparação bem feita à primeira, a manutenção do orçamento inicial, a confiança no mecânico e o Value for Money. Estes indicadores serão tidos em consideração na fase de recomendações de acções a tomar às empresas do estudo.

3 Metodologia

Para o estudo do caso vou utilizar um método qualitativo, as entrevistas semi-estruturadas, que permitirá recolher informações de várias fontes que trabalham neste sector. Escolhi cinco empresas do sector de reparação automóvel, do concelho da Amadora e Loures.

Analisando esta informação e cruzando com os dados obtidos na revisão de literatura estaremos na posse de muita informação relevante para a realização do diagnóstico.

A revisão de literatura assenta em alguns temas teóricos fundamentais para o estudo. Neste momento defini a satisfação de clientes, a mudança estratégica, o processo empreendedor e os factores de escolha do fornecedor Pós Venda temas que terão de ser estudados mais em detalhe. No entanto, e devido à especificidade do sector em causa, muita da informação recolhida é de publicações do sector, estudos estatísticos e trabalhos de consultoria especializada.

As empresas a estudar são: Motor Village Alfragide, Xanauto, Auto Cambota, Garagem João Gomes e Simões & Florêncio Lda. São todas diferentes e o seu estudo será importante devido à diversidade que pode trazer ao trabalho. Neste universo temos empresas de segunda geração, como a Auto Cambota e a Xanauto, empresas de nicho, como a Garagem João Gomes, empresas ainda com o fundador ao leme, como a Simões & Florêncio Lda e grandes empresas multinacionais, como o Motor Village Alfragide, que tem empresas similares, concessionários próprios da Fiat, por toda a Europa.

O sector automóvel é um sector complexo e com várias áreas de negócio. Já há alguns anos os importadores e concessionários começaram a perceber a importância e impacto positivo nos resultados de uma actividade Pós Venda trabalhada com qualidade e focus

da gestão de topo (Gaiardelli, 2007). O plano estratégico das organizações, seja ele formal ou informal, tem sempre como base uma multiplicidade de conceitos teóricos de gestão, sendo alguns estudados por mim na revisão de literatura. Para fundamentar ainda mais a pesquisa entrevistei profissionais com muitos mais anos de experiência no sector, alguns até com mais anos de profissão do que eu tenho de vida, e nas conversas com eles percebi como vêem o mercado e o que esperam do futuro, os seus receios e qual o caminho que pretendem seguir nas suas organizações e porquê.

3.1 Motor Village Lisboa

A Motor Village é uma concessão automóvel pertencente ao Grupo Fiat, que representa as marcas Lancia, Fiat, Alfa Romeo, Abarth e Fiat Professional, nas vertentes de Veículos Ligeiros e Comerciais. Após a compra de uma concessão Jeep, Chrysler e Dodge, na zona da Expo, a Motor Village aumentou as marcas que representa, adicionando a Jeep, tendo em conta que a Chrysler e a Dodge deixaram de ser comercializadas em Portugal, tendo sido integradas na Fiat e na Lancia.

A concessão iniciou a sua actividade em Portugal no dia 1 de Abril de 2007, por curiosidade o mesmo dia em que eu entrei no Grupo Fiat como Spare Parts Manager, tendo rapidamente atingido a liderança de vendas do Grupo Fiat, tanto de Automóveis como de Peças.

Tem mais de 300 Viaturas em exposição entre Novos e Usados e cerca de 14.000m² de espaço dedicado à Venda e Assistência em Oficina, nas suas três instalações: em Alfragide e em Lisboa, na Av. da República e na Av. Marechal Gomes da Costa.

A Motor Village é uma empresa jovem mas conta com profissionais já com muita experiência e conhecimento, que abrangem as mais diversas áreas de conhecimento, da Venda à Assistência Técnica, passando pelas Peças originais. Neste momento trabalham no Motor Village cerca de 100 pessoas.

Na análise ao Pós Venda do Motor Village vamos falar da instalação de Alfragide, tendo em conta que a da Expo é muito recente e ainda se está numa fase de integração.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Sendo o concessionário Motor Village descendente directo das oficinas oficiais da Fiat Portuguesa é reconhecido por muitos clientes como a oficina com mais competência para resolver os problemas das viaturas. O ponto positivo é a reputação, que traz mais serviço e clientes, o negativo é que surjem muitas viaturas com problemas complexos, enviadas por outras concessões, pesando muito estes casos nas produtividades dos técnicos e na própria satisfação de clientes da concessão, dois indicadores analisados à semana pelos responsáveis europeus das oficinas das sucursais Fiat.

A organização do Motor Village é a típica de uma oficina desta dimensão, existindo um responsável Pós Venda, a quem reportam os responsáveis de oficina, de peças e o responsável de serviço a cliente. Dentro da oficina temos os recepcionistas que atendem os clientes, os técnicos que desempenham os trabalhos e o especialista de garantias, que trata e insere as garantias em sistema. No final de Dezembro o Motor Village contratou um responsável de marketing Pós Venda, função que ia sendo desempenhada por várias pessoas (Responsável Pós Venda, Peças e Serviço a Cliente), o que permitiu realizar várias acções de melhoria, tanto da Loja de Merchandising, como da base de dados de clientes, como da implementação de campanhas específicas para recuperação de clientes (IPO, contactos para campanhas de produto).

A área de oficina e peças representa cerca de 30% do total de facturação do Motor Village em 2011, apesar de se esperar que o peso aumente em 2012. A produtividade não é muito elevada, na ordem dos 70%, e é um dos pontos de melhoria apontados para este ano. A actividade de peças vale aproximadamente 7 milhões de euros de facturação, cerca de 4,5 milhões para venda exterior, sendo o valor de mão-de-obra cerca de 1,1 milhões de euros.

Desde o início da sua existência que é uma oficina com baixa produtividade dos técnicos e rentabilidade financeira, tendo sido iniciado, em Agosto de 2011 um projecto de melhoria, gerido pela sede da Fiat em Itália. As principais recomendações deste projecto foram: redução dos tempos mortos dos técnicos (criação de um sistema de pré-picking), melhor descrição dos trabalhos a realizar na folha de obra (para evitar reclamações por problemas não resolvidos e ajudar a recepção a facturar todos os

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

trabalhos realizados), realização do controlo de qualidade segundo parâmetros Fiat, entre outras sugestões.

O projecto de melhoria encaixa de certa forma nos pontos que a minha pesquisa considerou como fundamentais para que o concessionário apresente bons resultados. A qualidade de serviço é fundamental para a manutenção dos clientes e o adequado tratamento de reclamações, mesmo que abdicando de parte da margem, traz elevados benefícios, principalmente se pensarmos que a ocupação oficial nos últimos tempos tem vindo a decrescer.

Na entrevista realizada com o director de Pós Venda, José Pinto, falámos da dificuldade da estratégia de curto prazo da Fiat para o Motor Village, uma vez que a necessidade de apresentar resultados mensais não permite abdicar de bons resultados durante um ou dois meses para poder melhorar a longo prazo.

Como sucursal o MV utiliza peças originais e lubrificantes Selenia, não tendo conhecimento do aparecimento de situações de garantia com carros que não tenham realizado as manutenções na empresa. As garantias que aparecem com frequência são as de peças vendidas ao balcão, uma vez que a venda externa representa mais de metade das vendas de peças, nestes casos o MV assume a substituição da peça mas não a mão de obra. Os bons clientes de oficina têm uma vantagem que devia ser mais comunicada por nós concessionário, em casos de reparações complexas, de caixas de velocidades, turbos e motores, por exemplo, quando o cliente é fiel à marca e faz as manutenções no concessionário, é solicitada uma participação à marca na reparação, que muitas vezes oferece ao cliente uma elevada percentagem do valor da peça.

Considerou também muito importante os concessionários lutarem contra a percepção errada de preços muito elevados e que a organização em redes das oficinas independentes trará dificuldades acrescidas às posições Pós Venda dos concessionários.

3.1.1 Desafios, ameaças e recomendações Motor Village

No actual contexto económico as empresas como o Motor Village estão a sofrer uma quebra de vendas de viaturas novas muito elevada, cerca de 40% até Abril de 2012 quando comparado com o ano passado. Os resultados de Pós Venda estão, mais que nunca, sob observação atenta da direcção geral, pois é daqui que se espera recuperar parte da facturação perdida nas vendas de viaturas. Os principais desafios para a empresa são conseguir melhorar a satisfação dos clientes, um ponto desde sempre crítico naquelas instalações e também conseguir melhorar os seus níveis de facturação por entrada, melhorando a área da recepção, que não imbuiu ainda o espírito de vendas que é necessário ter o recepcionista moderno.

A melhoria da qualidade é também fundamental e está intimamente ligada à satisfação de clientes, analisada pela Fiat no programa de avaliação que realiza para toda a rede de concessionários.

Em termos de concorrência a empresa tem sentido a pressão dos autocentros que lhe retiram clientes, das seguradoras que negociam melhores condições comerciais, levando a uma quebra da margem, e também pressão das gestoras de frota para que os clientes visitem autocentros com quem têm acordos mais vantajosos.

Um dos factores que necessita de atenção urgente é a organização do concessionário, os recursos não são muitos mas não existe um plano estratégico nem de marketing, nem para a empresa nem para o Pós Venda, sendo muitas oportunidades perdidas pela falta de preparação e por ser necessário implementar campanhas ou iniciativas complexas de um momento para o outro.

Para se conseguir alterar esta dificuldade será necessário criar uma alteração de cultura na organização, que terá de ser suportada e acompanhada de perto pela direcção geral. Sem esta modificação será impossível às pessoas que ocupam lugares de direcção intermédia tirarem todo o proveito possível da sua actividade.

Como factores positivos o Motor Village tem a história de ter sido a Fiat há bastantes anos atrás, até 1999, a redução da rede Fiat na zona de Lisboa também leva a que mais

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

clientes apareçam e as realização de várias campanhas de marketing tem vindo a recuperar clientes antigos, numa tentativa de mudar a percepção de serviço caro que existe nos clientes. A gestão de reclamações tem também sido muito cuidada, o que permite recuperar clientes que poderiam estar decididos a abandonar a marca.

Tendo em conta a análise realizada as minhas recomendações para o Motor Village são:

Criação de uma função de facturador, permitindo aos recepcionistas trabalhar numa vertente mais comercial e dedicada ao cliente, com um sistema de incentivos adequado;

Tratamento de reclamações muito virado para manter o cliente na concessão, sempre com análise custo benefício de cada situação;

Criação de um controlador de qualidade de reparação, avaliado e premiado por evitar que as viaturas que não estejam bem reparadas sejam entregues a clientes;

Utilização da base de dados para acções de recuperação de clientes às oficinas independentes, como já está a ser realizado presentemente na campanha de inspecções periódicas obrigatórias;

Implementação de um sistema de controlo de qualidade dos dados inseridos nas bases de dados, tanto pela área comercial como pela área Pós Venda (problema complexo, tendo em conta que uma base de dados incorrecta implica custos elevados de comunicação com clientes que já não têm as viaturas;

Campanhas e Promoções muito agressivas mas viradas para o retorno do cliente na próxima visita, obrigando a que para usufruir volte às nossas instalações, com oferta de vales de desconto;

A empresa atravessa uma fase complicada, devido à redução da venda de viaturas novas e usadas. Para justificar esse investimento devemos apresentar os racionais de crescimento de facturação e margem, mesmo que se dê o caso de se reduzir a margem percentual por reparação. O importante para todas as organizações é a última linha, a do

lucro ou prejuízo e é importante também alocar os melhores recursos e a atenção da direcção geral às áreas que nesta fase estarão a suportar a actividade da empresa, a oficina e as peças.

As recomendações estão a ser dadas tendo em conta a realidade e forma de funcionamento actual do Motor Village, sendo importante que as funções desempenhadas presentemente se mantenham em funcionamento sem serem descuradas, para não se obter melhores resultados pelas novas acções e piorar no que já estava a ser bem feito.

3.2 Xanauto

A Xanauto é um concessionário de Guerreiros, Loures. Tem muitos anos de vida, foi fundado em 1979 pelo Sr. Arsénio Oliveira de Sousa. Iniciou a sua actividade com a marca Mitsubishi e foi adicionando outras marcas ao longo do tempo, a Mazda há cerca de sete anos, a Fiat há cerca de três anos e no final de 2010 adicionou a Kia à sua lista de marcas representadas.

Em 1997 mudou de instalações para as instalações actuais, com um espaço disponível de cerca de 7.000 m². Possui também instalações em Odivelas, de cerca de 1.000 m², onde tem oficina e stand para a Mazda e a Mitsubishi.

A empresa é gerida pelo Dr. Pedro Santos, genro do fundador e factura cerca de três milhões de euros por ano, sendo um milhão no Pós Venda, onde tem doze pessoas a trabalhar, sete das quais produtivas. O serviço de colisão e pintura é realizado nas instalações da Xanauto mas por uma empresa externa que lhe presta um serviço.

Para perceber melhor o funcionamento da Xanauto conversei com o Sr. Luis Fernando, Responsável Pós Venda, que conta com 46 anos de experiência em várias empresas do sector automóvel.

As alterações de mercado consideradas mais importantes pelo Sr. Luis Fernando são a realização de manutenções fora da rede oficial, sendo necessário o cliente dirigir-se ao

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

concessionário para apagar as luzes no painel de instrumentos e a forte comunicação e publicidade enganosa dos autocentros, pois o cliente nunca paga o preço que pensava que iria pagar, apesar do concessionário sofrer queda de serviço devido a esta concorrência. As posições Pós Venda têm-se mantido, apesar de apresentarem evoluções em termos da qualidade do equipamento, imprescindível para os automóveis mais modernos

Em termos de peças a Xanauto utiliza sempre peças originais, salvo se não existirem disponíveis, o que é pouco comum, e não apareceram ainda casos de viaturas com problemas de garantia que não estivessem a ser assistidos na marca na manutenção periódica.

As necessidades de informação técnica são poucas e a Xanauto apoia-se nas boas relações que tem com outros concessionários da zona. Na Fiat, Mazda, Mitsubishi e Kia, como concessionários oficiais da marca existe toda a informação técnica necessária, e é a Xanauto que devolve o favor aos concessionários da zona quando necessário.

Os objectivos do Pós Venda da Xanauto passam por aumentar a facturação para aproveitar o maior número de marcas disponíveis para trabalhar e com apesar da nova legislação espera manter os clientes, que são fiéis e gostam do serviço. Espera também que os fabricantes se tornem mais competitivos nas peças, baixando os preços.

Como principais concorrentes para o futuro o Sr. Luis Fernando destaca os autocentros, que comunicam muito e captam muitos clientes de todas as áreas do mercado, mesmo com publicidade enganosa.

3.2.1 Desafios, ameaças e recomendações Xanauto

A Xanauto está, nesta envolvente, a perder vendas de automóveis face ao homólogo, tal como grande parte dos operadores do mercado. A sua distribuição de facturação assenta maioritariamente nas vendas mas o peso do Pós Venda é de foi de 33% em 2011, sendo esperado que o peso suba em 2012.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

A empresa está a tirar partido do novo Block Exemption, representando quatro marcas, o que lhe permite diluir os custos fixos e ter uma oferta variada para a sua carteira de clientes.

Sendo uma empresa pouco endividada não irá sofrer como outros das restrições ao crédito, podendo tirar partido desse facto face à concorrência.

O seu Pós Venda tem uma equipa experiente e com bons resultados, presente numa zona que não apresenta nas proximidades muita concorrência recente, só a alguns quilómetros de distância. As marcas representadas estão a ser cada vez mais exigentes com as solicitações de informações sobre a actividade, algo que não tem conseguido acompanhar por falta de recursos. Como forma de resposta à concorrência as marcas têm vindo a pressionar a Xanauto para realizar campanhas de preço agressivas, bastantes vezes recusadas por ser considerado que irão destruir valor.

As marcas asiáticas representadas pela Xanauto, Mitsubishi, Kia e Mazda são marcas que sofrem pouco com a concorrência das peças de qualidade equivalente, não existindo portanto diferenças de preço relevantes entre realizar o serviço de manutenção ou reparação no concessionário de marca ou num concorrente multimarca.

As recomendações para a melhoria da actividade da Xanauto são:

Contratação de um jovem licenciado, preferencialmente em Engenharia Mecânica para aprender a profissão com o Sr. Luis Fernando, que tem muito a ensinar, com os seus 46 anos de experiência e está sobrecarregado com as solicitações das marcas;

Tratamento de reclamações, sempre com análise custo benefício de cada situação;

Utilização de bases de dados para acções de recuperações de clientes, com campanhas agressivas para as viaturas mais antigas;

Maior pressão sobre os importadores para apoiarem mais a empresa.

3.3 *Auto Cambota*

A Auto Cambota, Lda. foi fundada em 1974 com 3 sócios, iniciando a sua actividade no domínio da reparação automóvel. Em 1989 começaram a surgir divergências entre os sócios sobre qual o rumo a dar à empresa, passando a sociedade a ser detida pelo sócio José Jacinto Inácio (com 80% do capital) e pela sua esposa Maria Otília da Conceição Santos Inácio (com 20%), estrutura de governação familiar que se mantém até hoje.

Desde o início da actividade da empresa que José Inácio pautou por apostar numa dedicação permanente ao cliente, o que levou a uma grande fidelização à empresa, implicando uma diversificação dos serviços para além da reparação, para a venda de viaturas ligeiras usadas.

Em resultado de uma fase de crescimento interessante da sua actividade e do consequente aumento de instalações na Póvoa de Santo Adrião, nomeadamente o aumento da quota de mercado na sua zona geográfica de influência (concelhos de Odivelas e Loures), foi com naturalidade que a Auto Cambota Lda. recebeu o convite para passar a ser agente oficial da marca Renault para os referidos concelhos em 1993.

De salientar que ao longo dos últimos 20 anos, o crescimento da empresa acabou por ser sustentado e gradual, tendo as decisões nesse sentido sido tomadas sempre com uma base de facturação estável e compatível com futuros crescimentos de estrutura.

Hoje em dia a Auto Cambota é já liderada pelos dois filhos de José Inácio, tendo uma imagem muito consolidada como agente Renault na região da Grande Lisboa, sendo mesmo o agente preferencial de apoio ao concessionário de que depende, a Renault Retail Group Chelas, que tem importantes parcerias estabelecidas com todas as gestoras de frota do mercado.

A Renault Retail Group Portugal implementa as orientações estratégicas do Grupo e é constituída por uma unidade operacional de base e por dois pólos urbanos, Lisboa e Porto, assegurando à Renault uma cobertura territorial optimizada no país, dispondo de uma rede de quatro estabelecimentos em Lisboa, (Areeiro, Chelas - onde se integra a Auto Cambota, República e Telheiras) e 2 no Porto (Boavista e Gondomar).

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

A Renault Retail Group e logo os seus concessionários e respectivos agentes, disponibilizam assim aos seus clientes uma panóplia de serviços como a venda de viaturas novas (Renault e Dacia), viaturas de ocasião, Pós Venda (mecânica, colisão e Renault Minuto), Renault Rent, peças de origem e soluções de financiamento.

A Auto Cambota é um tipo de empresa que sairá mais forte desta altura de crise em que nos encontramos. Sendo a sua actividade mais baseada no Pós Venda que nas Vendas de automóveis irá sofrer menos que outros concessionários da Renault. Poderá também capitalizar do encerramento ou dificuldades de outras concessões, tendo em conta que com a mudança de instalações, maiores e mais modernas em Odivelas, aumentou muito a sua capacidade disponível.

A juventude e experiência da equipa de gestão permitem dizer que terá todas as características de uma empresa com futuro, sendo neste momento PME Excelência. A facturação anual é de cerca de dois milhões de Euros, cerca de 65% no Pós Venda, onde ainda se propõe a crescer mais. A produtividade é de cerca de 70% e o facturado por entrada ronda os 400 Euros, 260 Euros de peças e 140 Euros de mão de obra.

Na conversa com o Pedro Inácio os dois pontos apontados como maiores desafios no atual mercado Pós Venda são o aumento da complexidade tecnológica das viaturas, o que ajuda de certa forma os agentes oficiais das marcas, e a alteração do comportamento do consumidor, mais exigente e com maiores restrições financeiras.

O aumento dos intervalos de revisões tem levado a que os clientes visitem menos as oficinas, sendo outra ameaça a emergência dos autocentros, com a sua comunicação massiva que puxa os clientes para estas oficinas.

Em termos de peças a Auto Cambota utiliza sempre material original Renault e lubrificantes Elf, só não o fazendo quando a capacidade financeira do cliente não lhe permite colocar peças originais.

Para os próximos anos os objectivos da Auto Cambota são de sustentar o crescimento obtido pela mudança de instalações, combater eficazmente os autocentros e lutar contra a austeridade que afecta todas as pessoas.

3.3.1 Desafios, ameaças e recomendações Auto Cambota

A Auto Cambota acabou de realizar um investimento muito importante em novas instalações, mais adequadas a permitirem o crescimento sustentado dos seus níveis de facturação. Representando a marca que mais vende no mercado tem um número potencial de clientes muito elevado, sendo necessário ter preços competitivos para que estes não fujam para a concorrência dos novos autocentros ou oficinas com acordos com as seguradoras, acordos esses que a empresa também celebrou para manter uma ocupação elevada, que é um dos seus bons indicadores.

A gestão do preço da reparação é já realizada com cuidado, utilizando peças de qualidade equivalente quando o cliente não tem capacidade de comprar a peça original e realizando as campanhas similares às campanhas agressivas de concessionários da rede Renault, nomeadamente as sucursais, a quem compra as peças.

O peso das Vendas de automóveis na Auto Cambota é reduzido, estando a empresa a aproveitar as dificuldades de vendas dos novos para reduzir o stock de viaturas usadas, melhorando os rácios de capital tão importante nos tempos que correm.

No que diz respeito a recomendações deixo o seguinte:

Contratação de um recepcionista, permitindo ao Pedro Inácio libertar-se mais para angariação de clientes, análise da actividade e controlo da qualidade;

Tratamento de reclamações, sempre com análise custo benefício de cada situação;

Utilização da base de dados de clientes para acções de recuperação de clientes e distribuição de folhetos directamente nas viaturas na rua, para dar a conhecer a nova

localização (têm encerrado várias concessões Renault, pelo que existe oportunidade de captar clientes à procura de nova oficina);

Maior exigência perante o Importador Renault e o Concessionário Sucursal, Renault Chelas, para apoio nas acções de comunicação com clientes (tanto na criação de campanhas como nos descontos adicionais para compensar);

Campanhas e Promoções muito agressivas mas viradas para o retorno do cliente na próxima visita, obrigando a que, para usufruir, volte às nossas instalações, com oferta de vales de desconto;

3.4 Garagem João Gomes

A história da Garagem João Gomes inicia-se com os primeiros passos de João Gomes, no ofício da mecânica, como aprendiz numa oficina em Ponte de Lima. Prossegue nesta arte por terras do Minho até ser chamado a cumprir o serviço militar, altura em que ruma a Lisboa. Ingressa na Sociedade Comercial Guérin, empresa que à época responsável pela importação das marcas Porsche e Volkswagen, entre outras.

Realiza extensa formação que procura e lhe é disponibilizada pela empresa prosseguindo simultaneamente os seus estudos académicos. Em 1960 integra o departamento Porsche da Sociedade Comercial Guérin, situação que lhe permite intensificar a ligação a marca, através de inúmeras visitas as instalações da casa mãe, em Estugarda. Participa em todas as acções de formação, enfrentado as naturais barreiras linguísticas que acabam por funcionar como um estímulo a rentabilização da aprendizagem, permitindo a elaboração de vários cadernos de formação cuidadosamente preservados.

A sua carreira progride com naturalidade permitindo-lhe passar por diversas posições e marcas, tais como a Volkswagen, a Lancia, e até mesmo a Ferrari, chegando posteriormente à chefia do departamento técnico do importador Porsche em Portugal, corre o ano de 1982. Cargo que ocupará até 1992, altura pela qual passa à situação de reforma.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

A sua personalidade não lhe permite ficar afastado por muito tempo dos automóveis, primeiro numa muito pequena garagem em que apenas pode receber um carro de cada vez, depois uns metros mais acima mesmo junto a A-dos-cãos, aonde já pode ter um pouco mais de liberdade de movimentos e nos dias que correm nas instalações em Pinteús, perto de Loures, com cerca de 460 m² de espaço disponível, onde vai partilhando com a restante equipa e clientes, as suas vivências do mundo Porsche.

Desde muito cedo aprendendo com o pai, José Carvalhosa Dias aprende a conhecer os sons e os cheiros de um Porsche, aprende a sentir o funcionamento destas máquinas e têm hipótese de experimentar e a analisar os resultados da competição. Para cimentar o que aprendia de uma forma prática na garagem, decide prosseguir os estudos ingressando na licenciatura em Engenharia Mecânica no Instituto Superior Técnico.

Passa por algumas empresas, e em 2007 decide criar a Garagem João Gomes. Procurando melhorar as condições de trabalho de seu Pai e garantir a sua colaboração por muitos e bons anos, não desperdiçando tudo o que este ainda tem para partilhar.

É uma empresa que se dedica ao restauro de viaturas clássicas, especializada em Porsche, realizando também trabalhos noutras marcas como Ferrari, Mercedes, Triumph, entre outras. Realiza também a preparação de viaturas para ralis de clássicos e as habituais manutenções periódicas e reparações mecânicas, eletrónicas e de colisão e pintura.

Em 2011 facturou cerca de 260 mil euros, com os seus seis funcionários, dos quais quatro são produtivos. Tem cerca de dez entradas por mês, sendo importante referir que algumas viaturas ficam em reparação vários meses. As reparações de chapa e pintura são realizadas em parceiros escolhidos pela elevada qualidade dos seus serviços.

Uma área interessante do negócio é que venda peças Porsche para clientes externos, sendo procurado pelos clientes devido aos seus conhecimentos e facilidade em encontrar as peças necessárias.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

O Engenheiro José Carvalhosa apesar de trabalhar num nicho de mercado está a par das tendências do mercado Pós Venda. A evolução que considera mais relevante é o aumento dos intervalos de manutenção das viaturas, que reduzem o número de visitas dos clientes às oficinas. No que diz respeito às posições Pós Venda considera que se reduziram, o mercado de venda nos habituais fornecedores caiu cerca de 30%. A satisfação de clientes e o evitar das reclamações por parte dos clientes é muito importante para a Garagem João Gomes, sendo muito importante melhorar a reputação para se conseguir trazer mais clientes à oficina. Os clientes são muito exigentes devido à nossa reputação.

O impacto dos autocentros que chegaram ao mercado recentemente será reduzido, uma vez que apenas farão reparações simples, de manutenção. Na Garagem João Gomes são feitas também as revisões a viaturas novas, sempre com material e lubrificantes originais e em termos da escolha do material a trabalhar utilizam preferencialmente material original.

Para 2012 os objectivos da empresa são chegar ao final do ano com as contas equilibradas, minimizando o aumento de custos de transportes e energia e a redução dos descontos obtidos por parte dos fornecedores estrangeiros, devido à percepção de risco que Portugal agora apresenta. A médio prazo tem como objectivo finalizar o projecto de venda de peças via internet, afirmando-se como o principal fornecedor de peças de clássicos Porsche em Portugal, contratar um chapeiro para deixar de enviar os trabalhos para o exterior e chegar a valores de facturação mais elevados, obtendo em 2015 25% mais facturação que em 2012.

A nova legislação BER trás mais escolha aos clientes finais, mas esta escolha é limitada pela maior complexidade tecnológica das viaturas, que defende os importadores e os concessionários e ataca as oficinas independentes, que não realizarem formação e não invistam em equipamento, que deixarão de conseguir reparar as viaturas mais recentes.

O que mais preocupa o Engenheiro José Carvalhosa são os negócios de reparação de vão de escada, que trabalham sem pagar impostos, sem cumprir legislação ambiental, de porta fechada, fazendo concorrência desleal, apesar do nicho de mercado que a

Garagem João Gomes não ser dos mais afectados por este fenómeno, que tem vindo a crescer, fechando algumas oficinas que passam a trabalhar ilegalmente.

As recomendações para a Garagem João Gomes são um pouco diferentes das deixadas para as restantes empresas, tendo em conta que trabalha numa área de nicho, tanto pela restauração dos clássicos como pelo conhecimento e interesse na marca Porsche sem ser seu representante oficial.

3.4.1 Desafios, ameaças e recomendações Garagem João Gomes

A Garagem João Gomes é uma empresa recente, com uma facturação ainda reduzida, sendo importante tomar as decisões estratégicas necessárias para ganhar mais alguma dimensão e conseguir impor-se no mercado de nicho, como especialista de recuperação de viaturas clássicas mas também na reparação de viaturas de alta cilindrada e preço, apresentando-se como uma opção de qualidade, capacidade técnica e preço competitivo face aos representantes oficiais dessas marcas.

Como empresa de nicho as alterações que afectam todo o mercado apresentam um impacto reduzido na sua actividade, sendo talvez a oportunidade de reparar as viaturas desde que são vendidas e não só após o final do período de garantia a oportunidade que pode explorar.

A gestão da satisfação de clientes e de reclamações é muito personalizada devido ao tratamento cara a cara que a gestão tem com os clientes o que permite manter elevados níveis de qualidade, assim como a elevada capacidade técnica de pai e filho, pela sua experiência e formação.

O amadurecimento da ideia de criar a loja online para as peças de viaturas clássicas ajudará a empresa a entrar noutra área de negócio e a criar sinergias decorrentes desta diversificação.

As recomendações a seguir são:

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Divulgação da empresa e dos serviços tanto em revistas da especialidade como em blogs e nas páginas do Google;

Criação da loja online de venda de Peças da Porsche, assumindo-se como um especialista na área e um apoio para quem não encontrar a peça para o seu clássico

Criação de um serviço de check up anual, para verificar se está tudo em ordem com as viaturas restauradas;

Participação em feiras da especialidade e em corridas, com uma viatura própria, para divulgação.

3.5 Simões & Florêncio Lda

A Simões & Florêncio Lda é uma oficina de automóveis que trabalha em todas as áreas do Pós Venda automóvel. Nasceu em 1983 pela vontade dos dois sócios, Raul Simões e José Florêncio. As instalações são em Alfragide e foram recentemente aumentadas após a aquisição de mais um pavilhão com cerca de 300 m² para conseguir expandir a sua actividade.

Apesar de ser uma oficina tradicional a empresa assinou em Outubro de 2011, um contrato com a rede de oficinas Top Car para conseguir ter mais apoio de formação e imagem mais moderna. Conta com 17 funcionários e factura cerca de 500.000 Euros por ano.

É um bom exemplo de uma oficina independente que se está a apetrechar para os novos desafios do futuro, tanto pela ligação à marca Top Car, como pelo grande investimento realizado entre 2010 e 2011, de cerca de 400.000 Euros.

Em 2011 a empresa superou pela primeira vez na sua história os 500.000 Euros de facturação, tendo realizado cerca de 515.000 Euros. É um grande aumento se considerarmos que em 2009 apenas facturou 415.000 Euros e em 2010 cerca de 485.000 Euros. Este incremento está relacionado com o aumento das instalações durante 2011,

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

com a aquisição de um pavilhão adjacente, e com o aumento do número de funcionários, de 13 para 17 pessoas.

Apesar de não ter acordos com companhias de seguros cerca de 30% de facturação é relativa a colisão paga pelas seguradoras, sendo o restante de cliente final, faltando apenas considerar cerca de 2% para interna e para garantia.

A Simões & Florêncio Lda deu vários passos importantes na sua evolução desde que dei início ao estudo. A tendência que temos no mercado de ligação das oficinas independentes a rede organizadas foi também seguida pela equipa de gestão da empresa, tanto pela necessidade de formação avançada como pela necessidade de apoio técnico que a ligação às redes oficinais, neste caso à Top Car, permite obter, de forma barata e eficaz. A imagem mais moderna e o aproveitamento das negociações centrais não foi considerada muito importante mas penso que trará mais valias interessantes para a facturação da empresa, sendo algo que dá mais confiança a novos clientes, menos importante para clientes antigos, apesar destes terem também felicitado a empresa pela evolução para uma imagem mais cuidada e moderna.

Em termos de recursos humanos a empresa deu também um passo muito importante, tendo em conta que a actual estrutura não produtiva já não era suficiente para a quantidade de trabalho que era necessário fazer. A contratação de um electricista sénior e de um rececionista/caixeiro de peças, permitiu libertar tempo tanto às administrativas como ao chefe de oficina para poderem desempenhar as suas tarefas com mais qualidade. O chefe de oficina tem dedicado mais tempo à área de controlo de qualidade e à de chapa e pintura, conseguindo mais produtividade devido ao maior controlo que agora consegue fazer.

Na conversa que tive com o Sr. Raul Simões a evolução de mercado que ele elegeu como mais importante foi a entrada em vigor do novo BER, uma vez que aumenta muito o número de clientes disponíveis para as pequenas oficinas e permite manter os clientes habituais que trocam de viatura. A alteração de posições Pós Venda existentes está relacionada com o tipo, uma vez que encerraram muitas pequenas oficinas e abriram vários autocentros, na zona de Alfragide, Midas e Norauto, o que para a empresa tem sido positivo por aparecerem novos clientes, tanto para a mecânica como

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

para a chapa e pintura. Um ponto positivo é a chegada frequente de clientes novos que trazem a recomendação de outros clientes, o que nos permite ter a capacidade ocupada mesmo sem fazermos publicidade à oficina.

Em termos de Satisfação de Clientes a empresa não faz um trabalho formal sobre esta área, tendo dito o Sr. Raul Simões que assume sempre as responsabilidades de intervenções mal feitas, que não são muitas, e que até à data o livro de reclamações ainda está por estrear.

Em termos das peças utilizadas a empresa utiliza, principalmente na Colisão, material original, devido à maior facilidade de montagem, na mecânica depende sempre da vontade do cliente e muitas vezes do preço, tendo em conta que algum material original de manutenção já é mais barato que o de qualidade equivalente.

No que diz respeito a garantias, assumimos as garantias de reparação desde que o cliente tenha seguido as recomendações e realizado intervenções de manutenção seguintes nas nossas instalações. As peças que avariaram foram substituídas pelas empresas que as venderam, ficando nós com o ónus da mão-de-obra.

Em termos de apoio técnico temos o software Autodata que tem os planos de manutenção das várias marcas e em caso de dúvidas ou dificuldades temos acesso ao call center técnico, enquadrado no acordo com a Top Car, que nos tira as dúvidas e dá apoio aos diagnósticos mais complexos.

3.5.1 Desafios, ameaças e recomendações Simões & Florêncio Lda

A empresa tem vindo a seguir um caminho de modernização e actualização das suas pessoas e equipamento face às novas necessidades do mercado.

Para o futuro quer tirar partido da marca Top Car e começar a fazer acções de marketing e esforço de vendas em empresas com frotas. Queremos também aproveitar os novos serviços que tem disponíveis, pneus e ar condicionado. Esta estratégia de angariação de

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

clientes permitirá à empresa tirar partido do novo Block Exemption, reparando as viaturas desde novas.

O maior desafio será de preparar os funcionários para assumirem maiores responsabilidades para me permitirem ao gerente ausentar-se com mais frequência e preparar a oficina para a sua saída, sendo necessário algum cuidado nesta fase pois muitos clientes identificam a oficina à pessoa do Sr. Raul Simões.

A gestão de reclamações é tratada pelos donos da empresa, que assumem sempre as responsabilidades, gerando sempre entendimentos e uma boa satisfação de clientes.

A empresa tem pouca exposição a dívida bancária, não sendo muito afectada pelas dificuldades de acesso ao crédito e, não vendendo carros, não está a sofrer quebra, estando em 2012 até Abril, a crescer cerca de 15% em facturação quando comparamos com o homólogo.

Apesar de todas estas evoluções a empresa tem ainda muito para fazer pelo que as recomendações que deixo são:

Realização de campanhas locais de marketing para divulgar existência da oficina e serviços disponíveis, tendo em conta que já pode utilizar uma imagem interessante;

Criação de um site e utilização de campanhas Web para divulgação da oficina;

Criação de um checklist de controlo de qualidade;

Negociação de parcerias com empresas com frotas e aproveitamento dos negócios realizados centralmente pela Top Car;

Melhoria da utilização da base de dados de clientes;

Criação de um processo de tratamento de reclamações (apesar de actualmente serem muito poucas).

4 Diagnóstico

Falando com cada um dos empresários ou responsáveis das empresas conseguimos perceber melhor qual o impacto que o novo regulamento block exemption terá nas suas actividades e o que vão alterar nas suas organizações.

As entrevistas foram realizadas aos cinco empresários utilizando um método quantitativo e foram avaliadas tanto as respostas dadas como os próprios procedimentos das empresas.

Todas as empresas são de dois concelhos: Amadora e Loures.

4.1 Preparação do guião de entrevista

A construção do guião de entrevista teve como base a revisão de literatura efectuada em revistas do sector e artigos científicos. Foi importante também colocar questões relativas à importante alteração legislativa de entrada em vigor no Block Exemption, para perceber como os empresários e profissionais do sector vêem esta nova realidade. Perceber para onde caminham as empresas em estudo é fundamental pois ficamos a perceber qual o sentimento para o futuro e como esperam posicionar-se estas empresas.

O checklist de avaliação tem como intuito apresentar a dimensão de cada uma das empresas e os indicadores mais relevantes para a actividade. Apresenta-se também algumas questões relativas a serviços realizados e campanhas. O questionário in loco foi realizado em cada uma das empresas para perceber quais são os procedimentos utilizados e quais os pontos de melhoria face às melhores práticas do mercado.

4.2 Avaliação dos resultados da entrevista

Os resultados das entrevistas realizadas permitiram perceber qual o impacto esperado pelos profissionais entrevistados do novo regulamento block exemption e servirá, em parte, de base às conclusões do estudo.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Podemos ver no anexo 8.1 o quadro inicial das respostas ao inquérito. Todas as pessoas entrevistadas são muito experientes, com experiência dos 12 aos 46 anos de vida profissional.

Na questão 4, que questiona sobre qual o ponto mais importante para o futuro do Pós Venda dois dos entrevistados consideram a entrada em vigor do novo regulamento block exemption, a Xanauto e a Simões & Florêncio Lda. O aumento do intervalo das manutenções é visto com preocupação pelo IMV e pela Garagem João Gomes, sendo para a Auto Cambota a alteração do comportamento do consumidor, que se tornou mais exigente, o factor que considera mais relevante na evolução do Pós Venda.

No anexo 8.2 são colocadas questões sobre o Pós Venda e Serviço, sendo a primeira sobre o número de posições Pós Venda existentes. Todos os operadores se queixam de um menor número de visitas, com excepção da Simões & Florêncio Lda, mas consideram que também o número de posições existentes se reduziu, tanto no número de concessionários como no número de oficinas independentes, que ou passaram para redes ou fecharam.

A qualidade apresentada pelas posições Pós Venda tem vindo a melhorar, tanto pelos investimentos das redes de autocentros como pela melhoria em alguns concessionários. A necessidade de investimento em equipamento ajuda também a que a imagem melhore nos operadores do mercado.

A terceira questão deste grupo refere-se à ameaça dos autocentros emergentes, e como os operadores existentes no mercado sentem e vão combater essa ameaça. A opinião geral é que os autocentros irão colocar pressão sobre o preço nos serviços mais simples, as manutenções mas que as reparações mais complexas continuarão a ser feitas nos operadores mais experientes. A Xanauto e a Auto Cambota destacam a comunicação forte realizada, considerando a Xanauto que a mesma é muitas vezes enganosa.

Todas as empresas entrevistadas utilizam preferencialmente material original, mesmo a Garagem João Gomes e a Simões & Florêncio Lda, pela superior qualidade. A Auto

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Cambota fornece material de qualidade equivalente quando o cliente o solicita, devido a dificuldades financeiras. No âmbito do novo regulamento os operadores do mercado podem utilizar peças originais ou peças de qualidade equivalente, sem colocar em risco a garantia de fábrica das viaturas.

A manutenção da garantia de fábrica quando existem manutenções realizadas fora da rede oficial é uma das alterações importantes do novo regulamento. Os três entrevistados que realizam garantias não têm tido muitos casos de problemas de garantia com viaturas assistidas fora da marca. O IMV envia para o importador estas questões e na Auto Cambota a Renault autoriza todas as intervenções acima de 1000 Euros, mas até agora não surgiu nenhuma com viaturas assistidas fora da marca.

As garantias de peça realizadas pelas empresas estudadas apenas consideraram a substituição da peça e não a mão-de-obra necessária à sua substituição.

O novo regulamento considera também muito importante a divulgação da informação técnica para os operadores do mercado. Todas as empresas têm acesso a informação, o IMV, a Auto Cambota e Xanauto utilizam os sistemas do importador, embora a Auto Cambota possua também software e equipamento de diagnóstico multimarca. A Garagem João Gomes tem também um equipamento multimarca e também um equipamento específico para a Porsche. Na Simões & Florêncio Lda existem também equipamentos e software de diagnóstico e solicita-se informação aos concessionários fornecedores de peças quando necessário, informação que até agora nunca foi paga.

No que diz respeito a lubrificantes todas as empresas utilizam óleos que cumprem as normas do fabricante. No caso do IMV e da Auto Cambota utilizam mesmo os óleos recomendados pelo importador.

No anexo 8.3 temos resumo do inquérito, onde a primeira questão colocada é qual o objectivo mais importante para cada um dos entrevistados no ano em causa. Todos os operadores, com excepção da Garagem João Gomes que pretende equilibrar as contas, têm como objectivo crescer, embora ligeiramente. No IMV foi também considerada prioritária a melhoria da produtividade.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

A médio prazo os objectivos variam, na Xanauto e Auto Cambota pretende-se crescer sustentadamente, na Garagem João Gomes avançar para uma loja online e crescer a equipa com um especialista de chapa e na Simões & Florêncio melhorar o envolvimento com a rede TOP CAR e fazer mais formação e acções de marketing.

O impacto da nova legislação, os seus benefícios e desvantagens, foi também uma questão colocada. Para os importadores será necessário que melhorem a sua competitividade, segundo a Xanauto e a IMV. A Auto Cambota considera que terão de apostar na fidelização e a Garagem João Gomes considera que a complexidade tecnológica das viaturas trará benefícios aos importadores. A Simões & Florêncio vê poucas vantagens para estes operadores tal como para os concessionários.

Para os concessionários a maior concorrência levará a uma luta contra a percepção de preço elevado, segundo o IMV. Para a Auto Cambota assistiremos a uma especialização e para a Garagem João Gomes teremos a rede oficial a resolver os problemas criados pelos independentes e autocentros sem conhecimentos.

Para os reparadores independentes a Auto Cambota considera que serão cada vez mais uma alternativa. Para a Simões e Florêncio existirá um aumento da base de clientes embora a IMV considere que muitos acabarão por sair do mercado ou de se organizar em rede. Para a Garagem João Gomes será necessária evolução tecnológica nestes operadores.

Os clientes terão para todos os entrevistados maior possibilidade de escolha, escolhendo o serviço e o preço que lhes pareça mais adequado.

Para finalizar a entrevista foi questionado a cada entrevistado qual o operador do mercado que considera mais perigoso. Quatro indicaram os autocentros ou redes organizadas e a Garagem João Gomes indicou os reparadores ilegais, no nicho dos clássicos.

4.3 Conclusões – Impacto do regulamento block exemption

O regulamento block exemption é muito amplo mas para as empresas estudadas está a implantar-se no mercado de forma lenta e sem se impactar na actividade do dia a dia.

Na área de peças e ferramentas, apesar de existir liberdade de comprar peças de qualidade equivalente para os concessionários todos os entrevistados continuam a comprar peças originais muito acima dos 30% do volume, conforme indicado como limite mínimo no regulamento block exemption (FIGIEFA, 2010).

No que diz respeito aos serviços de manutenção e reparação fora do período de garantia os entrevistados consideram que até agora surgiram poucas situações de garantia com viaturas assistidas fora da rede oficial. Quando acontecem o caso é remetido ao importador que decide após avaliar cada situação.

A questão da informação técnica tem sido facilmente ultrapassada pelos concessionários e oficinas com o recurso a amigos e fornecedores. Os entrevistados possuem software e equipamento das marcas que representam e em dois casos, Simões & Florêncio e Auto Cambota, utilizam o Autodata, que é um software multimarca.

As principais conclusões que podemos retirar da análise às respostas dos entrevistados é que o impacto do regulamento block exemption tem sido reduzido. O seguinte quadro demonstra como cada um dos entrevistados está a trabalhar atualmente nas peças e serviço e como obtém a informação técnica indispensável para o seu dia a dia.

| | Peças | Serviço (Garantias) | Acesso a informação técnica |
|------------------------|--|-----------------------------------|--|
| Motor Village | Material Original | Dúvidas resolvidas com importador | Marcas representadas, recorre a colegas ou fornecedores de outras marcas se necessário |
| Xanauto | Material Original | Dúvidas resolvidas com importador | Marcas representadas, recorre a colegas ou fornecedores de outras marcas se necessário |
| Auto Cambota | Material Original | Dúvidas resolvidas com importador | Marcas representadas, recorre a colegas ou fornecedores de outras marcas se necessário |
| Garagem João Gomes | Material Original | Só de reparação | Adquiriu informação técnica da Porsche |
| Simões & Florêncio Lda | Material Original e de Qualidade Equivalente | Só de reparação | Informação multimarca, recorre a fornecedores de material original |

Quadro 11 – Funcionamento das empresas entrevistadas

Fonte: Análise de entrevistas realizadas no âmbito do estudo

Podemos concluir que o funcionamento das empresas no Pós Venda é similar ao que era antes da entrada em vigor do regulamento block exemption. A avaliação da fidelização (Brito, 2007 e Fiat,2012) demonstra que muitos clientes abandonam o concessionário após o fim do período de garantia. No caso da Motor Village, que está no espaço europeu e é afectada pelo regulamento, vemos que existe uma enorme diferença entre a fidelização no primeiro e no terceiro ano, passando de cerca de 80% para cerca de 35%.

4.4 Oportunidades e ameaças no Pós Venda

Com a conclusão de que o impacto do regulamento block exemption é reduzido e analisando a revisão de literatura e as entrevistas realizadas é interessante apresentar quais as ameaças e oportunidades existentes no mercado Pós Venda automóvel.

Para as oficinas independentes as já referidas, crescente complexidade tecnológica, exigência ambiental e os investimentos necessários à modernização testam a capacidade de gestão de empresários. Muitos dos operadores independentes de menor dimensão nem têm ideia sequer de onde estará o seu negócio dentro de dois anos, vão apenas trabalhando para o dia a dia, com receio de realizarem elevados investimentos (Estudo Profissional Gipa, 2008).

Nos casos dos concessionários, as actuais dificuldades financeiras dos clientes levam a que tanto vendam menos carros (ACAP,2012), como reparam menos viaturas e vendam menos peças por entrada. Nos exemplos estudados estes dados de mercado não se verificam por várias razões. No caso da Auto Cambota a mudança para novas instalações veio trazer maior capacidade de resposta e aumentou a facturação, no caso da Xanauto a recente ligação à KIA e o encerramento de vários concessionários das outras marcas que representa, Mitsubishi, Mazda e Fiat, veio também permitir que os níveis de actividade de Pós Venda se mantivessem e, por último, o caso do Motor Village, que tem conseguido manter os níveis de entradas na oficina, apesar de ter sentido uma redução do facturado por entrada. A Simões & Florêncio Lda tem vindo a crescer sustentadamente e, devido aos investimentos em espaço e pessoal, espera crescer 15% em 2012, muito devido à capacidade das pessoas que estão na empresa mas

também aos passos que está a dar para a modernização e para se assumir como uma oficina de futuro.

A associação dos independentes a marcas de autocentros irá permitir endereçar várias questões que levarão a oficina independente trabalhar mais e melhor, que passo a enumerar: possibilidade de beneficiar de acordos nacionais para serviço, apoio de marketing, apoio técnico, apoio de procedimentos (ao se prepararem para a entrada na rede acabarão por criar pela primeira vez procedimentos), melhores condições de compra de material e equipamentos, plano de formação, imagem de marca de confiança perante o consumidor, entre outras (Jornal das Oficinas, 2011).

Tal como já foi referido anteriormente, é necessário trabalhar mais para o cliente do que para a viatura (Viragem, 2010) e penso que a associação a marcas fortes já implantadas no mercado trará frutos, até porque muitas destas têm já programas de fidelização e CRM muito mais avançados do que os importadores e concessionários, que só nos últimos anos despertaram para a rentabilidade e importância para manutenção dos clientes na marca dos negócios Pós Venda (Cardoso Aguiar, 2009).

4.5 Melhores práticas para Pós Venda automóvel

Conhecendo as condições de mercado e após revisão da literatura que considerei interessante para este tema, importa referir os factores que os consumidores consideram mais importantes na avaliação que fazem da utilização de oficinas para as suas viaturas.

Serão recomendadas acções simples de implementar e possíveis para todas as empresas presentes no estudo, não sendo necessário investir recursos, nem de pessoal, nem financeiros que não estejam ao alcance das empresas analisadas.

O factor chave deste tipo de mercado é a qualidade de serviço, que pode ser resumida como a reparação da viatura à primeira intervenção e resolvendo todas as questões que levaram o proprietário da viatura a levá-la à oficina (Izquierdo, 2005). Além de ser um factor importante na relação de Pós Venda entre o cliente e o concessionário ou oficina

é também um ponto fundamental na intenção de compra futura por parte do cliente, contribuindo para a fidelização (Bei, 2001).

As promoções e campanhas apresentam nos estudos analisados resultados pouco interessantes, uma vez que não contribuem para a fidelização e suscitam pouco interesse por parte dos clientes (Izquierdo, 2005), sendo consideradas mais importantes, além da qualidade de serviço já referida, o tratamento de reclamações, a localização, o horário e a rapidez de reparação, só aparecendo de seguida na lista as promoções e publicidade.

No artigo que estuda o mercado brasileiro (Brito, 2007), onde os clientes indicam qual a razão para escolherem uma oficina de reparação os factores considerados mais importantes são: manutenção do orçamento original, value for Money, reparação à 1ª e confiança no mecânico. Neste estudo as concessões de marca apenas superam as oficinas independentes nas condições que apresentam de equipamento e espaço, algo que os independentes poderão replicar facilmente com investimentos. Os importadores automóveis, em conjunto com a sua rede de concessionários, têm vindo a propor aos seus clientes pacotes com preços fixos para comunicar preços mais agressivos, muitas vezes até mais baixos que os das oficinas independentes e dos autocentros, embora a percepção do mercado seja de que os concessionários praticam preços proibitivos (Jornal das Oficinas, 2010).

O estudo do mercado espanhol (Izquierdo, 2005) chega a conclusão que além do pouco impacto das campanhas de marketing e publicidade as oficinas devem focar em manter os seus clientes, sustentar uma carteira estável e rentável, e não ganha clientes devido a uma campanha agressiva que depois voltam à sua oficina habitual, devem criar relações para conseguirem acrescentar valor.

O investimento forte em qualidade deve ser feito por todos os operadores no mercado, tendo em conta que o correcto tratamento de reclamações e pedidos por parte dos clientes permite que clientes perdidos sejam recuperados (Dillard, 2010).

Pela minha experiência uma das questões que limita a oferta de campanhas ou promoções é a necessidade do cliente dos serviços que estão em promoção naquele

momento. Sabemos que no retalho os cartões de fidelização são um sucesso e fundamentais para manter a lealdade da carteira de clientes (Gonçalves, 2011). Mas a utilização de um supermercado é diária ou semanal, enquanto que de uma oficina automóvel a mesma é visitada pelo cliente duas vezes por ano. No caso da Motor Village considerámos ser interessante premiar o cliente actual com descontos na próxima visita, para manter o interesse do cliente em nos visitar, sabendo que a satisfação com que sai das nossas instalações deve também ser analisada em detalhe.

É considerado por vários autores (Bei, 2001 e Saccani, 2007) que todos os operadores do mercado Pós Venda automóvel devem ter sempre em mente dois indicadores: Qualidade de Serviço (reparação bem feita à 1ª) e Satisfação de cliente.

Estes indicadores são medidos pela maior parte dos importadores automóveis como pela FIAT (FIAT, 2012) ou pelas duas marcas Opel e BMW num estudo do mercado italiano (Gaiardelli, 2007). Os investimentos em tempo e recursos são elevados e existe mesmo um indicador em cada país que compara cada uma das marcas entre si.

4.6 Tendências para o futuro

As empresas necessitam de saber a evolução do mercado em que estão a desenvolver a sua actividade. No sector automóvel muito se especula sobre as novas tecnologias associadas ao carro eléctrico e ao hidrogénio, sendo também objecto de estudo atento as perspectivas de evolução do mercado, para descobrirmos se o número de viaturas a reparar vai aumentar ou se vai manter.

As fontes de informação que recolhi para estas tendências globais a longo prazo foram os estudos das principais empresas de consultoria mundiais, que com o seu trabalho ajudam toda a cadeia de valor do sector automóvel a ajustar o seu negócio ao futuro.

Para o estudo em causa considereei mais relevantes as alterações de mercado que vão ter lugar na Europa e Portugal, que são as seguintes:

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Aumento da importância da população idosa no processo de compra de viaturas (AT Kearney, 2009);

Geração eu, com viaturas customizadas a seu gosto (AT Kearney, 2009);

Aumento da quota dos motores com menos cilindrada, híbridos e eléctricos (AT Kearney, 2009);

Quota de mercado dos carros a gasolina ou diesel desce de 80% para 60% até 2020 (Oliver Wyman, 2011);

Estabilização do parque automóvel da Europa desenvolvida (Oliver Wyman, 2011);

Crescimento do mercado global de venda de viaturas até 2017 na ordem dos 6% (Oliver Wyman, 2011).

A preparação para esta nova realidade terá de estar presente na mente dos empresários e gestores que entrevistei para o estudo, sendo importante que as decisões estratégicas de futuro (longo prazo) nas organizações que representam sejam realizadas com base em informação de mercado e não apenas em intuição e experiência.

5 Limitações da investigação

No estudo realizado existem várias limitações que têm de ser consideradas. A amostra de apenas 5 empresas é reduzida para se poderem tirar conclusões para todas as empresas do mercado. As recomendações globais são sustentadas pela recolha bibliográfica e pelos exemplos retirados dos cinco casos estudados. Por razões de comodidade geográfica e de boas relações com as empresas em causa as empresas são pertencentes a dois concelhos, Amadora e Loures.

As entrevistas realizadas não foram tratadas estatisticamente, muito devido ao reduzido tamanho da amostra, mas também devido ao facto de se tratarem de entrevistas em que conversava com os entrevistados e não de inquéritos. Foram analisados qualitativamente

por mim e enquadrados consoantes a minha experiência pessoal e profissional e já na posse da informação apresentada na revisão de literatura.

A alteração do panorama económico em Portugal pode também gerar alterações no comportamento do consumidor que farão com que algumas das minhas conclusões, principalmente as de críticas às promoções, façam menos sentido e possam ser mais importantes para o consumidor.

6 Recomendações para investigação futura

De forma a aperfeiçoar o estudo do tema e dar continuidade a este trabalho, apresento algumas sugestões para futuras investigações na área do Pós Venda Automóvel:

Aplicação de inquéritos mais simplificados mas a uma amostra significativa estatisticamente

Criação de um projecto-piloto para Grupos empresariais com várias concessões, realizando projectos de melhoria em alguns locais e mantendo o funcionamento actual noutro, para verificar a validade das recomendações

Estudo das diferenças de comportamento segundo o tipo de marca, desde as marcas Premium até às de baixa gama.

Estudos de valor do cliente para uma marca, desde a compra até à substituição da viatura e diferenças de valor obtido, caso o cliente se mantenha no Pós Venda ou opte por outras soluções no mercado.

Espero que mais colegas tragam novos estudos para esta área e consigam ajudar os empresários do sector a tomar melhores decisões com base em mais informação.

7 Bibliografia

Monografias:

Finlay, Paul, “Strategic Management – Na introduction to business and corporate strategy”, Prentice Hall, 2000

Johnson, Gerry, Scholes, Kevan, Whittington, Richard, “Exploring Corporate Strategy – Text and Cases”, Prentice Hall, 1998

Kaplan, Jack M, Warren, Anthony C., “Patterns of Entrepreneurship”, John Wiley & Sons, Inc., 2007

Kim, W. Chan, Mauborgne, Renée, “Blue Ocean Strategy”, Harvard Business Review, 2004

Lynch, Richard, “Strategic Management”, 5th Edition, Prentice Hall, Chapter 15 – Managing Strategic Change, página 561 a 592, 1997

Tidd, Joe, Bessant, John, “Managing Innovation – Integrating Technological, Market and Organizational Change, John Wiley & Sons, Inc., 2009

Periódicos científicos:

Bei, Lien Ti, Chiao, Yu Ching, “An integrated model for the effects of perceived product, perceived service quality and perceived price fairness on consumer satisfaction and loyalty, Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour, 2001, páginas 125 a 139

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Brito, Eliane, Aguilar, Ricardo, “Customer choice of a car maintenance service provider – a model to identify the service attributes that determine choice”, *International Journal of Operations & Production Management*, 2007, pp. 464-481

Dillard, John E., Bates, Donald L., “Managing satisfaction in the automotive industry: the economics of saving expected defectors”, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 2010, pág. 83 a 94.

Gaiardelli, Paolo, Saccani, Nicola, Songini, Lucrezia, “Performance measurement of the after-sales service network – Evidence from the automotive industry”, *Junho de 2007, Computers in Industry* 58 (2007)

Izquierdo, Carmen, Cillán, Jesús, “The impact of customer relationship marketing on the firm performance: a Spanish case”, *Journal of Services Marketing*, 2005, pp. 234-244

Liu, Annie H., “Customer value and switching costs in business services: developing exit barriers through strategic value management”, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 2006, 21, 1,

Keiningham, Timothy L., Cooil, Bruce, Aksoy, Lerzan, Andreassen, Tor W., Weiner, Jay, “The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet”, *Managing Service Quality*, Vol. 17 Número 4, 2007, páginas. 361-384

Morgan, Neil A e Rego, Lopo Leotte, “The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance”, *Marketing Science*; Nº 5, September-October 2006, páginas 426-429

Saccani, N, Johansson, P e Perona, M, “Configuring the After Sales Service Supply Chain: a multiple case study”, *International Journal of Production Economics* 110, 2007, Páginas 52-59

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Shanmugaraja1, Muthuswamy, Nataraj, Muthusamy, Gunasekaran , Nallasamy, “Customer Care Management Model for Service Industry”, iBusiness, 2010 , Páginas 144 -155

Trigo, Virgínia, “Entre o estado e o Mercado: Empreendedorismo e a condição do empresário na China”, Ad Literam, 2003

Teses:

Cardoso Aguiar, Pedro Manuel Leão, “Customer Retention in the After Sales Operation of FILINTO MOTA BRAGA , a Car Dealer in Portugal”, 2009, Tese de MBA, Warwick Business School

Gonçalves, Katia Harker, “Market developments in automotive retailing and after sales sectors following the entry of the new block exemption regulation”, Dezembro de 2006, Tese de Mestrado em Gestão, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

Gonçalves, Susana Oliveira, “O impacto dos cartões de fidelidade no comportamento do consumidor – Uma abordagem ao mercado retalhista”, Maio 2011, Tese de Mestrado em Gestão, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

Imprensa:

AP Magazine, edições 20 a 32, AP Comunicação

Jornal das Oficinas, edições 48 a 76, AP Comunicação

Revista do After Market, edição 1, AP Comunicação

Turbo Oficina, edição 1 e 2, Terras de Letras

Referências não publicadas retiradas da internet:

Análise de Fidelização Motor Village Alfragide, Fiat, Julho 2012

Boletim estatístico Abril de 2012, Banco de Portugal

Decreto lei nº 84/2008 de 21 de Maio

Estudo GIPA, Estudo Profissional 2008, GIPA Portugal

Estudo GIPA, Estudo Profissional 2009, GIPA Portugal

Estatísticas do sector automóvel 2011, ACAP, 2012

Folheto Right to Repair, Questions & Answers, FIGIEFA, Bruxelas

Levantamento de contactos Motor Village Alfragide, Fiat, Julho 2012

The new competition law framework for the automotive aftermarket, Julho de 2010, FIGIEFA

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

The automobile industry pocket guide 2011, ACEA, 2011, Bruxelas

Auto 2020 – Passenger Cars – Expert perspective, A.T. Kearney, 2009

Automotive Manager – Trends, opportunities and solutions across the entire value chain, Oliver Wyman, 2011

Conferências e formações:

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

4º Simpósio do Pós Venda Automóvel, ACAP, 2012

3º Simpósio do Pós Venda Automóvel, ACAP, 2011

Encontro Nacional da Reparação Automóvel, ANECRA, 2011

Ação de Formação – A função – Responsável de zona Após Venda, Viragem, 2010

8 Anexos

8.1 Resultados dos inquéritos

| | IMV | Xanauto | Auto Cambota | Garagem João Gomes | Simões & Fiorêncio Lda |
|---|--|---|---|-------------------------------------|--|
| 1. Nome e 2. Entidade/Empresa e posição que ocupa | José Pinto Cardoso, Director Pós Venda | Luis Fernando, Resp. Pós Venda | Pedro Inácio, Director Geral | José Carvalhosa, Director Geral | Raul Simões, Gerente |
| 3. Anos de experiência profissional | 29 anos | 46 anos | 12 anos | 20 anos | 46 anos |
| 4. Qual é a evolução de mercado que considera mais importante para o futuro do mercado Pós Venda? E porque? | | | | | |
| - Entrada em vigor no novo BER | | Manutenção fora da rede, obriga cliente a vir apenas apagar luzes | | | Permite chegar a mais clientes, mais informação e formação |
| - Tecnologia atual das viaturas | | | Complexidade das novas tecnologias | | |
| - Aumento dos intervalos de manutenção | Reduz o número de visitas dos clientes à concessão | | | Reduz o número de visitas à oficina | |
| - Alteração do comportamento do consumidor | | | Mais exigente e com menos capacidade financeira | | |
| - Crescimento dos autocentros | | Publicidade forte e enganosa, preço nunca é o comunicado | | | |

8.2 Resultados dos inquéritos – Pós Venda e Serviços

| IMV | Xanauto | Auto Cambota | Garagem João Gomes | Simões & Florêncio Lda |
|--|---|---|---|---|
| Após Venda e serviço | | | | |
| 1. Existiram diferenças significativas no número de posições de Pós Venda nos últimos três anos? Qual o impacto dessas diferenças? | Redução de pequenas oficinas e encerramento de concessões | Vendas a descer e ligeiramente, outras fecharam, estão em intervenções complexas | Intervalos de revisão aumentaram, menor número de visitas | Encerramento de concessionários e independentes. Encerrou auto-centros, mais novos clientes |
| 2. Existiram diferenças significativas na qualidade das posições de Pós Venda nos últimos três anos? Como evoluiu a satisfação de clientes e o número de reclamações? | Novas posições com elevada qualidade e posicionamento de marca. Clientes mais exigentes | Mantém qualidade com evolução no equipamento | Mais auto-centros com qualidade, marcas concessionários que fecharam por questões financeiras | Auto-centros com excelente imagem. Clientes satisfeitos recomendam aos amigos a oficina |
| 3. Como mede a ameaça das marcas emergentes de auto-centros contra os players já existentes no mercado, tanto concessionários como oficinas independentes? | Auto-centros agressivos fazem descer as margens dos restantes operadores | Publicidade enganosa, retira pouco serviço, no nosso caso | Auto-centros com forte comunicação retiram clientes | Pressão nos serviços mais simples. Nos restantes serviços não os sentimos. |
| Entidade/Empresa do entrevistado | | | | |
| 1. Como define a sua empresa o que é material original ou de qualidade equivalente? | Material original sempre | Sempre material original | Material original e não ser quando o cliente solicita alternativa | Material original utilizado, principalmente na colação. |
| 2. Está definido o processo de avaliação de garantias para viaturas assistidas fora da rede oficial? | Remetemos para o importador, fazemos muitas garantias comerciais a clientes fiéis | Cliente deve apresentar factura do concessionário ou oficina, ainda não sucederam problemas de garantia | Gerido pela empresa, em valores até 1000 euros. Acima pedir ao importador | Realizamos manutenções a viaturas novas, indicando sempre que não somos oficiais |
| 3. Em situações de garantia de peça está enquadrada a possibilidade de pagamento de mão de obra aos reparadores para substituição das peças danificadas? | So substituímos a peça, a mão de obra fica a cargo do cliente | So substituímos a peça mas últimas situações ficou provada má aplicação da peça | So substituímos a peça, a mão de obra fica a cargo do cliente | Quando aconteceu apenas solicitei ao fornecedor a substituição da peça |
| 4. Como têm acesso à informação técnica os outros reparadores? Para as pequenas atualizações de software que não comprometam a segurança existe informação? | Acesso internet, via produto do importador, enviamos também por pdf a clientes de peças | Acesso via importador das marcas representadas, nas restantes pedimos apoio aos colegas | Informação Renault e Autodata (multimarca), equipamento de diagnóstico multimarca | Utilizamos o software Autodata e falamos com os concessionários, nossos fornecedores |
| 5. As normas de utilização de lubrificantes podem ser analisadas pelas normas europeias e americanas ou apenas são consideradas as normas específicas dos fabricantes? | Óleo Selénia, que cumpre as especificações FIAT | Utilização de lubrificantes que cumprem as normas. Negociação com várias marcas | Lubrificantes Elf, recomendados pela Renault | Com o Autodata sabemos qual o lubrificante a utilizar |

8.3 Resultados dos inquéritos – Resumo

| | IMV | Xanauto | Auto Cambota | Garagem João Gomes | Simões & Florêncio Lda |
|--|---|--|--|--|---|
| | Resumo | | | | |
| 1. Qual o objectivo mais importante para a sua área este ano? | Cumprir o orçamento e melhorar produtividade | Aumentar facturação e entradas | Crescimento sustentado após elevado investimento | Equilibrar as contas, reduzir custos com transportes de peças | Manter o negócio e crescer no ar condicionado e pneus |
| 2. Qual o objectivo mais importante para a sua área nos próximos 3 anos? | Não fazemos planos a três anos | Aumentar facturação | Consolidar negócio | Projecto loja online de peças, contratar especialistas de chapia | Aproveitar sinergias TOP CAR, melhorar equipa, formação e MKT |
| 3. No longo prazo quais os benefícios e as desvantagens que a nova legislação trará aos: | | | | | |
| A. Fabricantes | Alteração do ciclo de vida da vatura no Pós Venda da concessão, melhorar competitividade | Mais competitividade nas peças | Fidelização | Benefícios, complexidade tecnológica ajuda rede especializada | Poucas vantagens |
| B. Concessionários | Maior concorrência dos outros operadores, necessário lutar contra percepção preço alto | | Especialização | Benefícios, com problemas criados nas oficinas sem conhecimento | Poucas vantagens, só positivo a possibilidade de multimarca |
| C. Reparadores independentes | Organização em rede, melhoria imagem e formação. Muitos vão sair do mercado | Podem ser oportunidade mas quase indiferente | Alternativa | Evolução necessária devido a complexidade | Aumento da base de clientes |
| D. Clientes | Maior capacidade de escolha e dificuldades financeiras, possibilidade de escolha de reparador | Clientes antigos mantêm-se, novos clientes menos fiéis | Possibilidade de escolha do especialista ou do generalista | Possibilidade de escolha, com preços diferenciados | Possibilidade de escolha mais facilitada |
| 4. Indique qual o concorrente emergente que considera mais perigoso para a sua posição e porquê. | Redes organizadas que vão atacar os clientes institucionais, gestoras de frotas e seguradoras | Redes organizadas, devido a comunicação | Austeridade e concorrência dos novos operadores | Reparadores ilegais, para o nicho dos clássicos | Autocentros atacam negócio mais rentável, a manutenção |

8.4 *Inquérito de Satisfação de Clientes Pós Venda FIAT – Questões*

São confirmados os dados pessoais do cliente e a data da última visita.

As questões colocadas são:

Tendo em conta a sua experiência com a oficina, como avalia o serviço prestado?
(escala de 0 a 10)

Tendo presente a sua experiência até ao momento, quanto recomendaria a sua oficina aos seus amigos e familiares? (escala de 0 a 10)

Considerando as últimas intervenções efectuadas no seu veículo, ficaram resolvidos todos os problemas por si assinalados?

Porque motivo o defeito não foi resolvido?

Tem algumas sugestões para que a oficina possa melhorar o serviço prestado?

8.5 *GIPA -Dados estatísticos de mercado*

O GIPA é o mais completo estudo estatístico sobre a Pós Venda automóvel realizado em Portugal e consegui obter os documentos relativos a 2008 e 2009.

Ficha técnica – Maio e Junho de 2008, 811 entrevistas directas, zonas Nielsen – distribuídas por circuitos, realizada no local de trabalho, pessoal e aleatória, realizada com o proprietário, Responsável, chefe dos mecânicos.

Em Portugal temos 3,71 milhões de ligeiros de passageiros e 1,19 milhões de comerciais ligeiros que geram 11,4 milhões de entradas por ano.

Um indicador interessante das oficinas multimarca é que mais de 40% têm mais de 20 anos, o que implica que o proprietário poderá já ter alguma idade. Em termos de facturação apenas 3,6% das oficinas multimarca facturam mais de 500.000 Euros/ano, contra 9,1% dos autocentros. Estes realizam acordos de serviços com parceiros, enquanto que as oficinas multimarca não, podendo indicar que a profissionalização da gestão nos autocentros é superior.

Em termos de formação as oficinas multimarca quase não levam os trabalhadores a cursos, a média é de 0,5 por colaborador (consideram que não têm tempo, 31%, fizeram

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

formação há 2-3 anos ou não precisam de se formar mais, 32%) muito inferior aos autocentros que apresentam 1,8 cursos por colaborador.

Para os vários operadores de mercado é interessante comparar os preços de mão de obra: Rácio Concessionário 100: Oficina Autorizada – 100, Autocentro – 79, Multimarca 67 (na multimarca a média nacional é de 21,9).

No que diz respeito à percepção de preço de mão de obra, consumidor acerta no da independente, 21,9 Euros, mas tem a percepção que o preço da mão de obra na oficina autorizada é superior ao que é na realidade preço médio é de 32,4 Euros e segundo o condutor o preço seria de 37,5 Euros.

No que diz respeito à análise histórica do mercado Pós Venda podemos ver que a multimarca está a descer, autocentro a crescer muito mas a actividade nos últimos 10 anos até 2008 esteve sempre em queda.

Neste inquérito um dos indicadores mais interessantes é o que tenta perceber onde pretendem os donos das oficinas estar, com o seu negócio, daqui a 2 anos. Só 13,7%, têm noção da necessidade de alterações importantes, alguns vão fechar, 9,7%, manter o negócio como hoje é a resposta de 37,5% e 39,1% não sabem como estarão. Implica que quando perceberem que têm de evoluir já poderá ser tarde de mais.

Gipa 2009

Ficha técnica – Novembro de 2009, 810 entrevistas directas, distribuição geográfica por zonas Nielsen, realizada no local de trabalho, pessoal e aleatória, realizada com o proprietário, Responsável, chefe dos mecânicos.

Em 2009 os preços de mão de obra comparam-se da seguinte forma –Oficina Autorizada – 100, Autocentro – 74, Multimarca – 63, maior distancia entre autorizada e os restantes face a 2008.

O inquérito faz uma divisão, através de métodos qualitativos e quantitativos que tentarei obter, das oficinas multimarca em quatro grupos. O Grupo 1 mais avançado atende viaturas em garantia, 69%, contra 31% que recomenda que o cliente vá ao serviço oficial e o grupo 4, mais tradicional, diz a 71% dos clientes para irem à origem e atende apenas 29%. Em termos de utilização de ferramentas de promoção para promover a actividade apenas no grupo 1 são feitas promoções, 32%, ficando os restantes grupos com valores inferiores a 15%.

Em termos de funcionamento aos sábados cerca de metade das oficinas independentes está aberta e aguardo dados sobre o período de funcionamento dos autocentros e das oficinas autorizadas.

8.6 *Guia de entrevista*

Introdução

1. Nome

2. Entidade/Empresa e posição que ocupa

3. Anos de experiência profissional

4. Qual é a evolução de mercado que considera mais importante para o futuro do mercado Pós Venda? E porquê?

- Entrada em vigor no novo BER
- Tecnologia atual das viaturas
- Aumento dos intervalos de manutenção
- Alteração do comportamento do consumidor
- Crescimento dos autocentros
- Outros

Após Venda e serviço

1. Existiram diferenças significativas no número de posições de Pós Venda nos últimos três anos? Qual o impacto dessas diferenças?
2. Existiram diferenças significativas na qualidade das posições de Pós Venda nos últimos três anos? Como evoluiu a satisfação de clientes e o número de reclamações?
3. Como mede a ameaça das marcas emergentes de autocentros contra os players já existentes no mercado, tanto concessionários como oficinas independentes?

Entidade/Empresa do entrevistado

1. Como define a sua empresa o que é material original ou de qualidade equivalente?
2. Está definido o processo de avaliação de garantias para viaturas assistidas fora da rede oficial?
3. Em situações de garantia de peça está enquadrada a possibilidade de pagamento de mão de obra aos reparadores para substituição das peças danificadas?
4. Como têm acesso à informação técnica os outros reparadores? Para as pequenas atualizações de software que não comprometam a segurança existe informação?
5. As normas de utilização de lubrificantes podem ser analisadas pelas normas europeias e americanas ou apenas são consideradas as normas específicas dos fabricantes?

Resumo

1. Qual o objectivo mais importante para a sua área este ano?
2. Qual o objectivo mais importante para a sua área nos próximos 3 anos?

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

3. No longo prazo quais os benefícios e as desvantagens que a nova legislação trará aos:

- A. Fabricantes
- B. Concessionários
- C. Reparadores independentes
- D. Clientes

4. Indique qual o concorrente emergente que considera mais perigoso para a sua posição e porquê.

Anexo 2 – Checklist de avaliação

Dados da empresa

Anos de existência:

| | | | |
|--------------------------|-------------------------|----------------|------------------|
| Espaço disponível: | Total | Pós Venda | |
| Facturação: | Total | Pós Venda | |
| Divisão: | Cliente Final | Frotas/Seguros | Garantia/Interna |
| Número de trabalhadores: | Total | Pós Venda | Produtivos |
| Idade média | Absentismo | Rotação | Formação |
| Remuneração variável: | Recepcionistas: | Mecânicos | Chapas/Pintores |
| | Administrativos | Lavagem | Outros: |
| Entradas: | | | |
| Facturado por Entrada | Peças | Mão de Obra | Nº de Entradas |
| Produtividade: | Facturação por técnico: | | |

Descrição das Campanhas de Marketing de oficina:

Serviços disponíveis:

Descrição de trabalhos realizados em garantia:

Recusa algum tipo de serviço:

Assiste clientes fora da marca:

Anexo 3 – Questionário avaliação in-loco

(neste anexo o pretendido será fazer uma avaliação do serviço da empresa com

observação directa e também com colocação de questões)

MARCAÇÃO

Existe um plano / agenda de marcações?

A telefonista se encarrega pela marcação?

Pede-se os dados necessários: Nome, telefone, modelo viatura, Km, matricula, motivo da visita...

A telefonista tem um resumo da carga horária da oficina para efectuar a marcação correctamente?

As marcações são efectuadas de 15 em 15 minutos?

Verifica-se o histórico com referência a visitas anteriores?

Oferecem-se datas e horas alternativas para as marcações?

Informa-se o cliente do horário da concessão?

Informa-se o cliente sobre Viatura de Substituição?

Informa-se o cliente de Pré-Orçamentos de valores aproximados?

Informa-se o cliente do prazo de entrega aproximado?

Identifica-se na Marcação se é uma visita repetida, inconveniente não resolvido?

PREPARAÇÃO PARA A INTERVENÇÃO

Junta-se uma cópia do historial à O.R.?

Existe um Painel de Marcações visível ao Cliente?

Prepara-se o Painel de Marcações antes da recepção aos Clientes?

Existe estacionamento para os Clientes sinalizado?

Utiliza-se o Planeamento Oficinal?

É o Recepcionista que verifica, completa e actualiza o Planeamento Oficinal?

Quando não há disponibilidade de uma peça, Informa-se o recepcionista?

Quando não há disponibilidade de uma peça, tenta-se encontrar solução de imediato?

O Recepcionista é informado da data de recepção das peças pendentes?

RECEPÇÃO PERSONALIZADA

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

- Após a entrada do Cliente na Recepção, a espera foi de menos de 10 Minutos?
- Actualiza-se o Planeamento Oficinal na presença do Cliente?
- É o recepcionista que dá as boas vindas ao Cliente?
- O Recepcionista cumprimenta o Cliente pelo seu Nome?
- O recepcionista pergunta o E-mail ao Cliente?
- Conferem os dados do cliente para actualizar a base de dados?
- A Escuta activa é praticada com o cliente?
- O Recepcionista verifica informação, tal como: Campanhas, Disponibilidade de Peças, Informações Técnicas?
- O Recepcionista consulta o Historial do Veículo?
- O Cliente participa na Inspeção à Viatura?
- O Recepcionista instala os materiais de protecção, no chão, volante, banco, e manete de velocidades?
- Regista-se a informação dada pelo Cliente sem oferecer diagnósticos?
- Informa-se o Cliente das anomalias encontradas?
- Recepcionista identifica anomalias na viatura, não indicadas pelo cliente (ex: danos na carroçaria, para brisa rachado, pintura com riscos, escovas limpa vidros, etc....)?
- O Recepcionista identifica oportunidades de venda de peças e acessórios?
- Fica acordado a hora e data de entrega da Viatura com o Cliente?
- Cumpre-se a data de entrega da Viatura?
- Informa-se o Cliente de um Orçamento fixo ou aproximado com os custos da reparação?
- Recomenda-se que o Cliente faça sempre a marcação antecipada?
- O Cliente assina a O.R.?
- É entregue um cartão de visita ao Cliente?
- É entregue uma cópia da O.R ao Cliente?
- É entregue uma cópia da O.R. ao departamento de Peças?
- É entregue uma cópia da O.R. a quem efectua o Planning da Oficina?
- O Recepcionista acompanha o Cliente à sala de espera?
- O Recepcionista informa o Cliente do Serviço de Viatura de Substituição?
- O Recepcionista informa o Clientes dos trabalhos que estão cobertos pela Garantia?
- Existe contacto com os clientes que faltaram, para efectuar nova marcação?

INTERVENÇÃO NA VIATURA

O Mecânico vai buscar a O.R. ao Planning e marca a hora a que começa a trabalhar?

Quando o mecânico vai buscar a viatura, esta tem colocadas as protecções?

O Mecânico utiliza o check Up?

O mecânico assina a O.R. depois de finalizar o trabalho?

O Chefe de Oficina assina a O.R. quando é terminado o trabalho?

Estaciona-se a Viatura em zona própria para efectuar a experiência?

Solicita-se autorização ao Cliente caso se detecte avarias não assinaladas na O.R.?

Existe algum processo que assegure correctamente os comentários do Cliente, são correctamente transmitidos, em especial nas Reparações Repetidas?

CONTROLO DA INTERVENÇÃO, PREPARAÇÃO PARA ENTREGA

A O.R. é entregue ao recepcionista depois de finalizado o trabalho de Oficina?

Faz-se um teste à Viatura?

Eleva-se a Viatura?

Efectua-se uma limpeza de interiores à Viatura?

Existe uma zona específica para Viaturas Acabadas?

O Recepcionista assegura-se que os trabalhos previstos foram realizados?

Completa-se a O.R. com os trabalhos extras realizados, peças e instalação, tempo de reparação?

Verifica-se que se tem a factura pronta quando da chegada do Cliente?

Factura coincide com o orçamento?

FACTURAÇÃO E ENTREGA DA VIATURA

Avisa-se o Cliente que a sua viatura se encontra pronta (telefone, SMS, etc)?

Informa-se o Cliente do horário da Oficina?

Recepcionista atende o cliente, quando esta chega à recepção num período máximo de 10 minutos?

O Recepcionista dá as boas vindas ao Cliente chamando-o pelo seu Nome?

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Informa-se o Cliente dos trabalhos realizados em Garantia?

Explica-se os trabalhos realizados em frente à Viatura, relacionadas com as peças substituídas?

Explica-se a Factura?

Informa-se o Cliente qual será o próximo serviço de Manutenção a Realizar?

SEGUIMENTO POSTERIOR

Contacta-se com o cliente nos 7 dias posteriores à sua Visita?

Nos caso de reparações Repetidas, estas resolvem-se num espaço de 48h?

Arquiva-se a documentação de todo o processo?

Quem realiza o seguimento é uma pessoa "neutra"?

Fazem-se reuniões de Qualidade?

Se essas Reuniões existem, a periodicidade é mensal no mínimo?

Nessas Reuniões participam o Responsável de Oficina, Peças e Serviço?

8.7 Entrevistas

8.7.1 Guia de entrevista - Motor Village

Introdução

1. Nome

José Cardoso

2. Entidade/Empresa e posição que ocupa

Italian Motor Village – Aftersales Manager

3. Anos de experiência profissional

29 anos

4. Qual é a evolução de mercado que considera mais importante para o futuro do mercado Pós Venda? E porquê?

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

- Entrada em vigor no novo BER
- Tecnologia atual das viaturas
- Aumento dos intervalos de manutenção –que reduz o número de visitas dos clientes às nossas instalações
- Alteração do comportamento do consumidor
- Crescimento dos autocentros
- Outros

Após Venda e serviço

1. Existiram diferenças significativas no número de posições de Pós Venda nos últimos três anos? Qual o impacto dessas diferenças?

Desapareceram muitas pequenas oficinas, o que teve pouco impacto porque apareceram os autocentros. Mais importante foi a redução do número de concessionários, por terem fechado muitos por dificuldades financeiras.

2. Existiram diferenças significativas na qualidade das posições de Pós Venda nos últimos três anos? Como evoluiu a satisfação de clientes e o número de reclamações?

As posições que apareceram são de elevada qualidade e de forte posicionamento de marca, Norauto e Midas, por exemplo. Os clientes estão mais exigentes, reclamam para tentarem ter desconto ou aproveitam erros nossos para dizerem que não pediram para ser feito o serviço. É difícil trabalhar neste cenário mas temos de criar mecanismos de defesa.

3. Como mede a ameaça das marcas emergentes de autocentros contra os players já existentes no mercado, tanto concessionários como oficinas independentes?

Os autocentros vão retirar algum mercado, tanto às oficinas independentes como às concessões, maioritariamente nos serviços rápidos. Terá um impacto negativo em termos de margens obtidas.

Entidade/Empresa do entrevistado

1. Como define a sua empresa o que é material original ou de qualidade equivalente?

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

No IMV compramos sempre material original, salvo se por alguma razão não existir disponibilidade. Como vendedores de material original defendemos sempre a qualidade superior do material fornecido pelo fabricante de viaturas

2. Está definido o processo de avaliação de garantias para viaturas assistidas fora da rede oficial?

Não está definido formalmente e se aparecer algum caso remetemos para o importador. É muito comum assumirmos garantias comerciais, fora do período contratual de garantia, para bons clientes.

3. Em situações de garantia de peça está enquadrada a possibilidade de pagamento de mão de obra aos reparadores para substituição das peças danificadas?

Nesta fase só substituímos a peça, a mão de obra fica a cargo do cliente.

4. Como têm acesso à informação técnica os outros reparadores? Para as pequenas atualizações de software que não comprometam a segurança existe informação?

Podem pedir acesso via internet, uma situação sempre gerida pelo importador. Nós vendemos cartões com acessos, desde ilimitado a apenas uma hora, mas não me lembro de vender este tipo de informação. Quando são bons clientes passamos informação via PDF ou conforme for necessário.

5. As normas de utilização de lubrificantes podem ser analisadas pelas normas europeias e americanas ou apenas são consideradas as normas específicas dos fabricantes?

Somos contratualmente obrigados a comprar óleo Selénia e esse é o único lubrificante que cumpre as normas FIAT.

Resumo

1. Qual o objectivo mais importante para a sua área este ano?

Cumprir o Plano, tentar manter os postos de trabalho e melhorar a produtividade dos técnicos

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

2. Qual o objectivo mais importante para a sua área este os próximos 3 anos?

Neste momento não fazemos planos a 3 anos. A FIAT não é, no nosso caso, um exemplo de planeamento estratégico.

3. No longo prazo quais os benefícios e as desvantagens que a nova legislação trará aos:

A. Fabricantes – impossibilidade de gerirem todo o ciclo de vida das viaturas e terão de ser mais competitivos para não serem trocados

B. Concessionários – maior concorrência por parte das oficinas independentes, necessário lutar contra a percepção de preço elevado que não é real, quando a factura é fechada.

C. Reparadores independentes – a organização em redes com maior apoio em termos técnicos e de formação será uma realidade, muitos vão sair do mercado por terem estruturas pequenas e ninguém que apareça com vontade e capacidade para modernizar o negócio

D. Clientes – maior capacidade de escolha aliada a uma menor capacidade económica farão com que os clientes ganhem a capacidade de escolher onde pretendem ser atendidos

4. Indique qual o concorrente emergente que considera mais perigoso para a sua posição e porquê.

Redes organizadas de oficinas independentes, com experiência no mercado, que vão atacar os grandes clientes institucionais

Anexo 2 – Checklist de avaliação

Dados da empresa

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

| | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------------|---------------|----------------|-------------|------------------|---------|
| Anos de existência: | 5 anos | | | | | |
| Espaço disponível: | Total | 14000 m2 | Pós Venda | 3000 m2 | | |
| Facturação: | Total | 30 milhões € | Pós Venda | 8 milhões € | | |
| Divisão: | Cliente Final | 35% | Frotas/Seguros | 25% | Garantia/Interna | 40% |
| Número de trabalhadores: | Total | 75 | Pós Venda | 42 | Produtivos | 26 |
| Idade média | Absentismo | 5% | Rotação | Reduzida | Formação | Sim |
| Remuneração variável: | Recepcionistas: | Sim | Mecânicos | Sim | Chapas/Pintores | Não |
| | Administrativos | Não | Lavagem | Não | Outros: | |
| Entradas: | | | | | | |
| Facturado por Entrada | Peças | 245 | Mão de Obra | 144 | Nº de Entradas | 800 mês |
| Produtividade: | 70% Facturação por técnico: | 308 k por ano | | | | |

Descrição das Campanhas de Marketing de oficina:

Campanhas proposta pela FIAT, campanhas nossas, IPO, Pneus. Temos acordos com companhias de seguros e gestoras de frota

Serviços disponíveis:

Todos os relacionados com o Pós Venda Automóvel

Descrição de trabalhos realizados em garantia:

Como grande ponto de vendas realizamos todas as garantias relacionadas com as viaturas do Grupo FIAT. Também substituímos as peças vendidas para clientes e oficinas exteriores.

Recusa algum tipo de serviço:

Só não realizamos restauros.

Assiste clientes fora da marca:

Em teoria sim mas só normalmente carros de colegas e viaturas usadas, nos recondicionamentos.

Anexo 3 – Questionário avaliação in-loco

(neste anexo o pretendido será fazer uma avaliação do serviço da empresa com observação directa e também com colocação de questões)

MARCAÇÃO

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Existe um plano / agenda de marcações?

Sim.

A telefonista se encarrega pela marcação?

Sim, mas os recepcionistas também marcam quando os clientes os contactam directamente.

Pede-se os dados necessários: Nome, telefone, modelo viatura, Km, matricula, motivo da visita...

Sim.

A telefonista tem um resumo da carga horária da oficina para efectuar a marcação correctamente?

Sim.

As marcações são efectuadas de 15 em 15 minutos?

Sim.

Verifica-se o histórico com referência a visitas anteriores?

Sim.

Oferecem-se datas e horas alternativas para as marcações?

Sim, apesar do hábito dos clientes quererem deixar os carros de manhã.

Informa-se o cliente do horário da concessão?

Quando pergunta sim.

Informa-se o cliente sobre Viatura de Substituição?

Em teoria sim, mas quando testamos verificamos que nem sempre.

Informa-se o cliente de Pré-Orçamentos de valores aproximados?

Sim.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Informa-se o cliente do prazo de entrega aproximado?

Sim, mas ligamos a informar que está pronta a viatura.

Identifica-se na Marcação se é uma visita repetida, inconveniente não resolvido?

Sim, com pinos no tejadilho e marcação na folha de obra.

PREPARAÇÃO PARA A INTERVENÇÃO

Junta-se uma cópia do historial à O.R.?

Não, só em casos de inconveniente não resolvido.

Existe um Painel de Marcações visível ao Cliente?

Sim, em frente a cada rececionista.

Prepara-se o Painel de Marcações antes da recepção aos Clientes?

Sim.

Existe estacionamento para os Clientes sinalizado?

Não, todas as viaturas entram para a recepção, temos espaço para muitas viaturas.

Utiliza-se o Planeamento Oficinal?

Sim.

É o Rececionista que verifica, completa e actualiza o Planeamento Oficinal?

Sim, também utilizado pelo chefe de oficina.

Quando não há disponibilidade de uma peça, Informa-se o rececionista?

Sim.

Quando não há disponibilidade de uma peça, tenta-se encontrar solução de imediato?

Sim, noutros concessionários da marca.

O Rececionista é informado da data de recepção das peças pendentes?

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Sim, quando existe data prevista.

RECEPÇÃO PERSONALIZADA

Após a entrada do Cliente na Recepção, a espera foi de menos de 10 Minutos?

Normalmente sim.

Actualiza-se o Planeamento Oficinal na presença do Cliente?

Sim.

É o recepcionista que dá as boas vindas ao Cliente?

Sim, sendo agora ajudado por elementos das vendas que estão na recepção a receber os clientes.

O Recepcionista cumprimenta o Cliente pelo seu Nome?

Sim, normalmente.

O recepcionista pergunta o E-mail ao Cliente?

Sim, situação tem vindo a melhorar.

Conferem os dados do cliente para actualizar a base de dados?

Sim.

A Escuta activa é praticada com o cliente?

Sim.

O Recepcionista verifica informação, tal como: Campanhas, Disponibilidade de Peças, Inf. Técnicas?

Campanhas e informações técnicas sim, Peças não mas como o stock é bom, nível de serviço de 84%, muitas vezes a peça existe em stock.

O Recepcionista consulta o Historial do Veículo?

Sim.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

O Cliente participa na Inspeção à Viatura?

Sim.

O Recepcionista instala os materiais de protecção, no chão, volante, banco, e manete de velocidades?

Sim.

Regista-se a informação dada pelo Cliente sem oferecer diagnósticos?

Sim, recepcionistas não são técnicos.

Informa-se o Cliente das anomalias encontradas?

Sim.

Recepcionista identifica anomalias na viatura, não indicadas pelo cliente (ex: danos na carroçaria, para brisa rachado, pintura com riscos, escovas limpa vidros, etc....)?

Sim.

O Recepcionista identifica oportunidades de venda de peças e acessórios?

Sim, apesar de ser necessário melhorar neste ponto.

Fica acordado a hora e data de entrega da Viatura com o Cliente?

Sim.

Cumre-se a data de entrega da Viatura?

Quando não se cumpre o cliente é avisado, apesar de acontecerem erros.

Informa-se o Cliente de um Orçamento fixo ou aproximado com os custos da reparação?

Sim, se solicitar.

Recomenda-se que o Cliente faça sempre a marcação antecipada?

Sim.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

O Cliente assina a O.R.?

Sim.

É entregue um cartão de visita ao Cliente?

Quando solicita sim ou quando é um cliente novo.

É entregue uma cópia da O.R ao Cliente?

Sim.

É entregue uma cópia da O.R. ao departamento de Peças?

Não, para as peças é entregue uma requisição.

É entregue uma cópia da O.R. a quem efectua o Planning da Oficina?

Não, são todas entregues ao chefe de oficina para distribuir trabalho.

O Recepcionista acompanha o Cliente à sala de espera?

Não, a sala de espera é mesmo em frente à secretária do recepcionista.

O Recepcionista informa o Cliente do Serviço de Viatura de Substituição?

Sim.

O Recepcionista informa o Clientes dos trabalhos que estão cobertos pela Garantia?

Sim.

Existe contacto com os clientes que faltaram, para efectuar nova marcação?

Sim, realizado pelo recepcionista.

INTERVENÇÃO NA VIATURA

O Mecânico vai buscar a O.R. ao Planning e marca a hora a que começa a trabalhar?

Sim, no relógio do ponto ligado ao sistema, para medir as produtividades.

Quando o mecânico vai buscar a viatura, esta tem colocadas as protecções?

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Sim.

O Mecânico utiliza o check Up?

Em alturas de campanha sim.

O mecânico assina a O.R. depois de finalizar o trabalho?

Sim, e passa aos Tecs para fazerem o controlo de qualidade.

O Chefe de Oficina assina a O.R. quando é terminado o trabalho?

Sim, a O.R. e o controlo de qualidade.

Estaciona-se a Viatura em zona própria para efectuar a experiência?

Não, fica na oficina e que a dá como pronta sabe que tem de a experimentar.

Solicita-se autorização ao Cliente caso se detecte avarias não assinaladas na O. R.?

Sim, liga-se a informar o preço.

Existe algum processo que assegure correctamente os comentários do Cliente, são correctamente transmitidos, em especial nas Reparações Repetidas?

Não, escreve-se tudo em detalhe nas obras.

CONTROLO DA INTERVENÇÃO, PREPARAÇÃO PARA ENTREGA

A O.R. é entregue ao recepcionista depois de dado como finalizado o trabalho de Oficina?

Sim, para avisar o cliente e facturar.

Faz-se um teste à Viatura?

Quando a intervenção justifica.

Eleva-se a Viatura?

Quando a intervenção justifica.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Efectua-se uma limpeza de interiores à Viatura?

Sim, todas as viaturas são lavadas e aspiradas.

Existe uma zona específica para Viaturas Acabadas?

Sim, zona de estacionamento grande.

O Recepcionista assegura-se que os trabalhos previstos foram realizados?

Sim.

Completa-se a O.R. com os trabalhos extras realizados, peças e instalação, tempo de reparação?

Sim, não o tempo de reparação que sai do ponto.

Verifica-se que se tem a factura pronta quando da chegada do Cliente?

Sim.

Factura coincide com o orçamento?

Sim, caso contrário o cliente é avisado.

FACTURAÇÃO E ENTREGA DA VIATURA

Avisa-se o Cliente que a sua viatura se encontra pronta (telefone, SMS, etc)?

Sim, por telefone. Estamos a aguardar a colocação de um sistema de aviso por sms.

Informa-se o Cliente do horário da Oficina?

Sim, principalmente a clientes novos.

Recepcionista atende o cliente, quando este chega à recepção num período máximo de 10 minutos?

Sim, normalmente.

O Recepcionista dá as boas vindas ao Cliente chamando-o pelo seu Nome?

Sim.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Informa-se o Cliente dos trabalhos realizados em Garantia?

Sim.

Explica-se os trabalhos realizados em frente à Viatura, relacionadas com as peças substituídas?

Sim. Os clientes podem vir buscar as viaturas fora de horas, o que implica que nem sempre falam com os recepcionistas.

Explica-se a Factura?

Sim.

Informa-se o Cliente qual será o próximo serviço de Manutenção a Realizar?

Não.

SEGUIMENTO POSTERIOR

Contacta-se com o cliente nos 7 dias posteriores à sua Visita?

Sim, para realizar inquérito de satisfação.

Nos casos de reparações Repetidas, estas resolvem-se num espaço de 48h?

Sim, caso seja possível. Normalmente o cliente leva carro de substituição.

Arquiva-se a documentação de todo o processo?

Sim.

Quem realiza o seguimento é uma pessoa "neutra"?

Sim, da empresa Viragem, que trata desse serviço para nós.

Fazem-se reuniões de Qualidade?

Sim, para analisar os retornos à Oficina.

Se essas Reuniões existem, a periodicidade é mensal no mínimo?

Sim, mensal.

Nessas Reuniões participam o Responsável de Oficina, Peças e Serviço?

Sim.

8.7.2 Guia de entrevista – Xanauto

Introdução

1. Nome

Luis Fernando.

2. Entidade/Empresa e posição que ocupa

Xanauto Lda, Responsável Pós Venda.

3. Anos de experiência profissional

46 anos, tendo passado pela Fiat, pela extinta Cinca e pela Mitsubishi.

4. Qual é a evolução de mercado que considera mais importante para o futuro do mercado Pós Venda? E porquê?

- Entrada em vigor no novo BER
- Tecnologia atual das viaturas – Manutenção feita fora da rede oficial, obriga a que muitas vezes o cliente nos visite para apagar as luzes.
- Aumento dos intervalos de manutenção.
- Alteração do comportamento do consumidor
- Crescimento dos autocentros – Publicidade forte e enganosa, nunca sendo pago o valor que é comunicado.
- Outros

APós Venda e serviço

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

1. Existiram diferenças significativas no número de posições de Pós Venda nos últimos três anos? Qual o impacto dessas diferenças?

As vendas têm vindo a decrescer significativamente e alguns dos clientes Pós Venda saiem para as alternativas que existem no mercado, apesar de recorrerem aos concessionários para resolução dos problemas mais difíceis.

2. Existiram diferenças significativas na qualidade das posições de Pós Venda nos últimos três anos? Como evoluiu a satisfação de clientes e o número de reclamações?

A qualidade das posições Pós Venda têm-se mantido, tendo melhorado bastante em termos de equipamento.

3. Como mede a ameaça das marcas emergentes de autocentros contra os players já existentes no mercado, tanto concessionários como oficinas independentes?

Os novos autocentros fazem publicidade enganosa, que retira pouco serviço, no caso da Xanauto.

Entidade/Empresa do entrevistado

1. Como define a sua empresa o que é material original ou de qualidade equivalente?

A Xanauto é agente de várias marcas, como tal utiliza sempre que possível material original.

2. Está definido o processo de avaliação de garantias para viaturas assistidas fora da rede oficial?

O cliente deve apresentar a factura das revisões realizadas num concessionário, se for utilizado material de qualidade equivalente a marca tem de aprovar. Na Xanauto ainda não surgiram casos relevantes.

3. Em situações de garantia de peça está enquadrada a possibilidade de pagamento de mão de obra aos reparadores para substituição das peças danificadas?

Não, só a substituição da peça danificada, mas não tem acontecido, as últimas ocorrências foi por mau trabalho da oficina.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

4. Como têm acesso à informação técnica os outros reparadores? Para as pequenas atualizações de software que não comprometam a segurança existe informação?

Temos as das marcas que representamos. Para as restantes viaturas recorremos a colegas das marcas em questão se necessário.

5. As normas de utilização de lubrificantes podem ser analisadas pelas normas europeias e americanas ou apenas são consideradas as normas específicas dos fabricantes?

Nós utilizamos os lubrificantes com as normas recomendadas pelas marcas, dependendo da competitividade de preço escolhemos a marca.

Resumo

1. Qual o objectivo mais importante para a sua área este ano?

Aumentar a facturação e o número de entradas.

2. Qual o objectivo mais importante para a sua área este os próximos 3 anos?

Continuar a aumentar facturação.

3. No longo prazo quais os benefícios e as desvantagens que a nova legislação trará aos:

A. Fabricantes – tem de perder margem nas peças.

B. Concessionários

C. Reparadores independentes – Pode ser bom mas quase indiferente.

D. Clientes – Clientes antigos devem manter-se, os clientes novos têm tendência a ser menos fiéis.

4. Indique qual o concorrente emergente que considera mais perigoso para a sua posição e porquê.

Os autocentros devido à comunicação.

Anexo 2 – Checklist de avaliação

Dados da empresa Xanauto Lda

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------|-------------------------|----------------|------------|------------------|----------|-----|
| Anos de existência: | 33 anos | | | | | | |
| Espaço disponível: | Total | 7000 m2 | Pós Venda | 3000 m2 | | | |
| Facturação: | Total | 3 milhões € | Pós Venda | 1 milhão € | | | |
| Divisão: | Cliente Final | 50% | Frotas/Seguros | 35% | Garantia/Interna | 15% | |
| Número de trabalhadores: | Total | 24 | Pós Venda | 12 | Produtivos | 7 | |
| Idade média | 40 | Absentismo | 3% | Rotação | Reduzida | Formação | Sim |
| Remuneração variável: | Recepcionistas: | Não | Mecânicos | Não | Chapas/Pintores | Não | |
| | Administrativos | Não | Lavagem | Não | Outros: | | |
| Entradas: | | | | | | | |
| Facturado por Entrada | Peças | 240 | Mão de Obra | 160 | Nº de Entradas | 260 mês | |
| Produtividade: | 82% | Facturação por técnico: | 143 k por ano | | | | |

Descrição das Campanhas de Marketing de oficina:

Campanhas de serviço da marca

Serviços disponíveis: Chapa, Pintura, Mecânica, IPO, Pneus

Descrição de trabalhos realizados em garantia:

Todos os relacionados com as viaturas

Recusa algum tipo de serviço: Não

Assiste clientes fora da marca: Sim

Anexo 3 – Questionário avaliação in-loco

(neste anexo o pretendido será fazer uma avaliação do serviço da empresa com observação directa e também com colocação de questões)

MARCAÇÃO

Existe um plano / agenda de marcações?

Sim.

A telefonista se encarrega pela marcação?

Não, recepção.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Pede-se os dados necessários: Nome, telefone, modelo viatura, Km, matricula, motivo da visita?

Sim.

A telefonista tem um resumo da carga horária da oficina para efectuar a marcação correctamente?

Não, não temos telefonista.

As marcações são efectuadas de 15 em 15 min.?

Não.

Verifica-se o histórico com referência a visitas anteriores?

Sim.

Oferecem-se datas e horas alternativas para as marcações?

Sim.

Informa-se o cliente do horário da concessão?

Sim.

Informa-se o cliente sobre Viatura de Substituição?

Sim.

Informa-se o cliente de Pré-Orçamentos de valores aproximados?

Sim.

Informa-se o cliente do prazo de entrega aproximado?

Sim.

Identifica-se na Marcação se é uma visita repetida, inconveniente não resolvido?

Sim.

PREPARAÇÃO PARA A INTERVENÇÃO

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Junta-se uma cópia do historial à O.R.?

Não, é analisado no sistema.

Existe um Painel de Marcações visível ao Cliente?

Não.

Prepara-se o Painel de Marcações antes da recepção aos Clientes?

Não.

Existe estacionamento para os Clientes sinalizado?

Sim.

Utiliza-se o Planeamento Oficinal?

Sim.

É o Recepcionista que verifica, completa e actualiza o Planeamento Oficinal?

Sim.

Quando não há disponibilidade de uma peça, Informa-se o recepcionista?

Sim.

Quando não há disponibilidade de uma peça, tenta-se encontrar solução de imediato?

Sim.

O Recepcionista é informado da data de recepção das peças pendentes?

Sim.

RECEPÇÃO PERSONALIZADA

Após a entrada do Cliente na Recepção, a espera foi de menos de 10 Minutos?

Sim, normalmente.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Actualiza-se o Planeamento Oficinal na presença do Cliente?

Não.

É o recepcionista que dá as boas vindas ao Cliente?

Sim.

O Recepcionista cumprimenta o Cliente pelo seu Nome?

Sim, quando conhecido ou fez marcação.

O recepcionista pergunta o E-mail ao Cliente?

Sim.

Conferem os dados do cliente para actualizar a base de dados?

Sim.

A Escuta activa é praticada com o cliente?

Sim.

O Recepcionista verifica informação, tal como: Campanhas, Disponibilidade de Peças, Informações Técnicas?

Sim.

O Recepcionista consulta o Historial do Veículo?

Sim.

O Cliente participa na Inspeção à Viatura?

Sim.

O Recepcionista instala os materiais de protecção, no chão, volante, banco, e manete de velocidades?

Se não for o recepcionista serão os mecânicos.

Regista-se a informação dada pelo Cliente sem oferecer diagnósticos?

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Não.

Informa-se o Cliente das anomalias encontradas?

Sim.

Recepcionista identifica anomalias na viatura, não indicadas pelo cliente (ex: danos na carroçaria, para brisa rachado, pintura com riscos, escovas limpa vidros, etc....)?

Não.

O Recepcionista identifica oportunidades de venda de peças e acessórios?

Sim.

Fica acordado a hora e data de entrega da Viatura com o Cliente?

Sim.

Cumpre-se a data de entrega da Viatura?

Sim, sempre que possível.

Informa-se o Cliente de um Orçamento fixo ou aproximado com os custos da reparação?

Sim.

Recomenda-se que o Cliente faça sempre a marcação antecipada?

Sim.

O Cliente assina a O.R.?

Nem sempre.

É entregue um cartão de visita ao Cliente?

Sim.

É entregue uma cópia da O.R ao Cliente?

Não.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

É entregue uma cópia da O.R. ao departamento de Peças?

Não.

É entregue uma cópia da O.R. a quem efectua o Planning da Oficina

NA.

O Recepcionista acompanha o Cliente à sala de espera?

Sim.

O Recepcionista informa o Cliente do Serviço de Viatura de Substituição?

Sim.

O Recepcionista informa o Clientes dos trabalhos que estão cobertos pela Garantia?

Sim.

Existe contacto com os clientes que faltaram, para efectuar nova marcação?

Sim.

INTERVENÇÃO NA VIATURA

O Mecânico vai buscar a O.R. ao Planning e marca a hora a que começa a trabalhar?

A distribuição de trabalho é feita pela recepção.

Quando o mecânico vai buscar a viatura, esta tem colocadas as protecções?

Sim.

O Mecânico utiliza o check Up?

Sim.

O mecânico assina a O.R. depois de finalizar o trabalho?

Sim.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

O Chefe de Oficina assina a O.R. quando é terminado o trabalho?

Não.

Estaciona-se a Viatura em zona própria para efectuar a experiência?

Sim.

Solicita-se autorização ao Cliente caso se detecte avarias não assinaladas na O.R.?

Sim.

Existe algum processo que assegure correctamente os comentários do Cliente, são correctamente transmitidos, em especial nas Reparações Repetidas?

Não, pelo apoio ao cliente.

CONTROLO DA INTERVENÇÃO, PREPARAÇÃO PARA ENTREGA

A O.R. é entregue ao recepcionista depois de dado como finalizado o trabalho de Oficina?

Sim.

Faz-se um teste à Viatura?

Sim.

Eleva-se a Viatura?

Sim.

Efectua-se uma limpeza de interiores à Viatura?

Sim.

Existe uma zona específica para Viaturas Acabadas?

Sim.

O Recepcionista assegura-se que os trabalhos previstos foram realizados?

Sim.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Completa-se a O.R. com os trabalhos extras realizados, peças e instalação, tempo de reparação?

Sim.

Verifica-se que se tem a factura pronta quando da chegada do Cliente?

Sim.

Factura coincide com o orçamento?

Sim.

FACTURAÇÃO E ENTREGA DA VIATURA

Avisa-se o Cliente que a sua viatura se encontra pronta (telefone, SMS, etc)?

Sim.

Informa-se o Cliente do horário da Oficina?

Sim.

Recepcionista atende o cliente, quando esta chega à recepção num período máximo de 10 minutos?

Sim.

O Recepcionista dá as boas vindas ao Cliente chamando-o pelo seu Nome?

Sim.

Informa-se o Cliente dos trabalhos realizados em Garantia?

Sim.

Explica-se os trabalhos realizados em frente à Viatura, relacionadas com as peças substituídas?

Sim.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Explica-se a Factura?

Sim.

Informa-se o Cliente qual será o próximo serviço de Manutenção a Realizar?

Sim.

SEGUIMENTO POSTERIOR

Contacta-se com o cliente nos 7 dias posteriores à sua Visita?

Apenas quando são reparações grandes.

Nos casos de reparações Repetidas, estas resolvem-se num espaço de 48h?

Sim.

Arquivam-se a documentação de todo o processo?

Sim.

Quem realiza o seguimento é uma pessoa "neutra"?

Sim.

Fazem-se reuniões de Qualidade?

Sim.

Se essas Reuniões existem, a periodicidade é mensal no mínimo?

Sim.

Nessas Reuniões participam o Responsável de Oficina, Peças e Serviço?

Sim.

8.7.3 Guia de entrevista – Auto Cambota

Introdução

1. Nome

Pedro Inácio

2. Entidade/Empresa e posição que ocupa

Auto Cambota Lda, Director Geral

3. Anos de experiência profissional

12 anos, sempre na Auto Cambota Lda

4. Qual é a evolução de mercado que considera mais importante para o futuro do mercado Pós Venda? E porquê?

- Entrada em vigor no novo BER
- Tecnologia atual das viaturas – Sim, devido à complexidade das novas tecnologias
- Aumento dos intervalos de manutenção.
- Alteração do comportamento do consumidor – Consumidor mais exigente e pressionado com capacidade financeira reduzida.
- Crescimento dos autocentros
- Outros

Após Venda e serviço

1. Existiram diferenças significativas no número de posições de Pós Venda nos últimos três anos? Qual o impacto dessas diferenças?

Os intervalos de revisões aumentaram, o que implicou uma redução do número de visitas à oficina.

2. Existiram diferenças significativas na qualidade das posições de Pós Venda nos últimos três anos? Como evoluiu a satisfação de clientes e o número de reclamações?

A qualidade melhorou, com o aumento dos autocentros existentes e com a migração dos independentes para redes oficiais. O número de concessionários de marca reduziu-se, devido às dificuldades financeiras.

3. Como mede a ameaça das marcas emergentes de autocentros contra os players já existentes no mercado, tanto concessionários como oficinas independentes?

Os novos autocentros são uma concorrência forte, sendo uma alternativa para os clientes. Fazem publicidade massiva para puxarem os clientes para as suas oficinas.

Entidade/Empresa do entrevistado

1. Como define a sua empresa o que é material original ou de qualidade equivalente?

A Auto Cambota é um agente Renault, como tal utiliza sempre que possível material original. Só utilizamos material de qualidade equivalente quando o cliente solicita, devido a impossibilidade de pagar o material original.

2. Está definido o processo de avaliação de garantias para viaturas assistidas fora da rede oficial?

Este processo é suportado por nós e pelos fornecedores. Para valores superiores a mil Euros tenho de solicitar à marca autorização.

3. Em situações de garantia de peça está enquadrada a possibilidade de pagamento de mão de obra aos reparadores para substituição das peças danificadas?

Não, só a substituição da peça danificada.

4. Como têm acesso à informação técnica os outros reparadores? Para as pequenas atualizações de software que não comprometam a segurança existe informação?

Nós utilizamos um programa específico da Renault e o Autodata e temos equipamento de diagnóstico multimarca e da Renault. Para as outras marcas não temos equipamento de diagnóstico.

5. As normas de utilização de lubrificantes podem ser analisadas pelas normas europeias e americanas ou apenas são consideradas as normas específicas dos fabricantes?

Nós utilizamos os lubrificantes ELF nas viaturas que assistimos, o lubrificante que é recomendado pela Renault.

Resumo

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

1. Qual o objectivo mais importante para a sua área este ano?

Crescimento sustentado após o elevado investimento realizado. Trabalhar para conseguirmos um reforço positivo do mercado.

2. Qual o objectivo mais importante para a sua área este os próximos 3 anos?

Consolidar o negócio existente.

3. No longo prazo quais os benefícios e as desvantagens que a nova legislação trará aos:

A. Fabricantes - Fidelização

B. Concessionários - Especialização

C. Reparadores independentes - Alternativa

D. Clientes – Possibilidade de escolha, do generalista ou do especialista

4. Indique qual o concorrente emergente que considera mais perigoso para a sua posição e porquê.

A austeridade, que não permite aos clientes manterem os carros como no passado. A concorrência agressiva de novos players e a resposta dos que já estão no mercado.

Anexo 2 – Checklist de avaliação

Dados da empresa Auto Cambota Lda

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------|-------------------------|----------------|---------------|------------------|----------|-----|
| Anos de existência: | 38 anos | | | | | | |
| Espaço disponível: | Total | 3000 m2 | Pós Venda | 2000 m2 | | | |
| Facturação: | Total | 2 milhões € | Pós Venda | 1,3 milhões € | | | |
| Divisão: | Cliente Final | 50% | Frotas/Seguros | 30% | Garantia/Interna | 20% | |
| Número de trabalhadores: | Total | 24 | Pós Venda | 14 | Produtivos | 11 | |
| Idade média | 40 | Absentismo | 5% | Rotação | Reduzida | Formação | Sim |
| Remuneração variável: | Recepcionistas: | Não | Mecânicos | Não | Chapas/Pintores | Não | |
| | Administrativos | Não | Lavagem | Não | Outros: | Não | |
| Entradas: | | | | | | | |
| Facturado por Entrada | Peças | 260 | Mão de Obra | 140 | Nº de Entradas | 400 mês | |
| Produtividade: | 70% | Facturação por técnico: | 118 k | | | | |

Descrição das Campanhas de Marketing de oficina:

Campanhas de serviço comunicadas pela marca

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Serviços disponíveis: Chapa, Pintura, Mecânica, IPO, Pneus

Descrição de trabalhos realizados em garantia:

Todos os relacionados com as viaturas

Recusa algum tipo de serviço: Não

Assiste clientes fora da marca: Sim

Anexo 3 – Questionário avaliação in-loco

(neste anexo o pretendido será fazer uma avaliação do serviço da empresa com observação directa e também com colocação de questões)

MARCAÇÃO

Existe um plano / agenda de marcações?

Sim.

A telefonista se encarrega pela marcação?

Não.

Pede-se os dados necessários: Nome, telefone, modelo viatura, Km, matrícula, motivo da visita?

Sim.

A telefonista tem um resumo da carga horária da oficina para efectuar a marcação correctamente?

Não.

As marcações são efectuadas de 15 em 15 min.?

Não.

Verifica-se o histórico com referência a visitas anteriores?

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Sim.

Oferecem-se datas e horas alternativas para as marcações?

Sim.

Informa-se o cliente do horário da concessão?

Sim.

Informa-se o cliente sobre Viatura de Substituição?

Não.

Informa-se o cliente de Pré-Orçamentos de valores aproximados?

Sim.

Informa-se o cliente do prazo de entrega aproximado?

Sim.

Identifica-se na Marcação se é uma visita repetida, inconveniente não resolvido?

Sim.

PREPARAÇÃO PARA A INTERVENÇÃO

Junta-se uma cópia do historial à O.R.?

Não.

Existe um Painel de Marcações visível ao Cliente?

Não.

Prepara-se o Painel de Marcações antes da recepção aos Clientes?

Não.

Existe estacionamento para os Clientes sinalizado?

Sim.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Utiliza-se o Planeamento Oficinal?

Não.

É o Rececionista que verifica, completa e actualiza o Planeamento Oficinal?

Sim.

Quando não há disponibilidade de uma peça, Informa-se o rececionista?

Sim.

Quando não há disponibilidade de uma peça, tenta-se encontrar solução de imediato?

Sim.

O Rececionista é informado da data de recepção das peças pendentes?

Sim.

RECEPÇÃO PERSONALIZADA

Após a entrada do Cliente na Recepção, a espera foi de menos de 10 Minutos?

Sim.

Actualiza-se o Planeamento Oficinal na presença do Cliente?

Não.

É o rececionista que dá as boas vindas ao Cliente?

Sim.

O Rececionista cumprimenta o Cliente pelo seu Nome?

Sim.

O rececionista pergunta o E-mail ao Cliente?

Sim.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Conferem os dados do cliente para actualizar a base de dados?

Sim.

A Escuta activa é praticada com o cliente?

Sim.

O Recepcionista verifica informação, tal como: Campanhas, Disponibilidade de Peças, Informações Técnicas?

Sim.

O Recepcionista consulta o Historial do Veículo?

Sim.

O Cliente participa na Inspeção à Viatura?

Sim.

O Recepcionista instala os materiais de protecção, no chão, volante, banco, e manete de velocidades?

Se não for o recepcionista serão os mecânicos.

Regista-se a informação dada pelo Cliente sem oferecer diagnósticos?

Sim.

Informa-se o Cliente das anomalias encontradas?

Sim.

Recepcionista identifica anomalias na viatura, não indicadas pelo cliente (ex: danos na carroçaria, para brisa rachado, pintura com riscos, escovas limpa vidros, etc....)?

Não.

O Recepcionista identifica oportunidades de venda de peças e acessórios?

Não.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Fica acordado a hora e data de entrega da Viatura com o Cliente?

Sim.

Cumpre-se a data de entrega da Viatura?

Sim.

Informa-se o Cliente de um Orçamento fixo ou aproximado com os custos da reparação?

Sim.

Recomenda-se que o Cliente faça sempre a marcação antecipada?

Sim.

O Cliente assina a O.R.?

Não, só em casos de garantia.

É entregue um cartão de visita ao Cliente?

Não, só quando solicitado.

É entregue uma cópia da O.R. ao Cliente?

Não.

É entregue uma cópia da O.R. ao departamento de Peças?

Sim.

É entregue uma cópia da O.R. a quem efectua o Planning da Oficina

Sim.

O Recepcionista acompanha o Cliente à sala de espera?

Sim.

O Recepcionista informa o Cliente do Serviço de Viatura de Substituição?

Sim.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

O Recepcionista informa o Clientes dos trabalhos que estão cobertos pela Garantia?

Sim.

Existe contacto com os clientes que faltaram, para efectuar nova marcação?

Sim.

INTERVENÇÃO NA VIATURA

O Mecânico vai buscar a O.R. ao Planning e marca a hora a que começa a trabalhar?

Não.

Quando o mecânico vai buscar a viatura, esta tem colocadas as protecções?

Sim, quando não estão coloca ele.

O Mecânico utiliza o Check Up?

Sim.

O mecânico assina a O.R. depois de finalizar o trabalho?

Não.

O Chefe de Oficina assina a O.R. quando é terminado o trabalho?

Não.

Estaciona-se a Viatura em zona própria para efectuar a experiência?

Não.

Solicita-se autorização ao Cliente caso se detecte avarias não assinaladas na O.R.?

Sim.

Existe algum processo que assegure correctamente os comentários do Cliente, são correctamente transmitidos, em especial nas Reparações Repetidas?

Não, como a casa é pequena o controlo é feito informalmente.

CONTROLO DA INTERVENÇÃO, PREPARAÇÃO PARA ENTREGA

A O.R. é entregue ao rececionista depois de dado como finalizado o trabalho de Oficina?

Sim.

Faz-se um teste à Viatura?

Sim.

Eleva-se a Viatura?

Sim.

Efectua-se uma limpeza de interiores à Viatura?

Sim.

Existe uma zona específica para Viaturas Acabadas?

Sim.

O Rececionista assegura-se que os trabalhos previstos foram realizados?

Sim.

Completa-se a O.R. com os trabalhos extras realizados, peças e instalação, tempo de reparação?

Não, directamente no sistema.

Verifica-se que se tem a factura pronta quando da chegada do Cliente?

Sim.

Factura coincide com o orçamento?

Sim.

FACTURAÇÃO E ENTREGA DA VIATURA

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Avisa-se o Cliente que a sua viatura se encontra pronta (telefone, SMS, etc)?

Sim.

Informa-se o Cliente do horário da Oficina?

Sim.

Recepcionista atende o cliente, quando esta chega à recepção num período máximo de 10 minutos?

Sim.

O Recepcionista dá as boas vindas ao Cliente chamando-o pelo seu Nome?

Sim.

Informa-se o Cliente dos trabalhos realizados em Garantia?

Não.

Explica-se os trabalhos realizados em frente à Viatura, relacionadas com as peças substituídas?

Sim.

Explica-se a Factura?

Sim.

Informa-se o Cliente qual será o próximo serviço de Manutenção a Realizar?

Sim.

SEGUIMENTO POSTERIOR

Contacta-se com o cliente nos 7 dias posteriores à sua Visita?

Não.

Nos caso de reparações Repetidas, estas resolvem-se num espaço de 48h?

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Sim.

Arquivam-se a documentação de todo o processo?

Sim.

Quem realiza o seguimento é uma pessoa "neutra"?

Não.

Fazem-se reuniões de Qualidade?

Não.

Se essas Reuniões existem, a periodicidade é mensal no mínimo?

NA.

Nessas Reuniões participam o Responsável de Oficina, Peças e Serviço?

NA.

8.7.4 Guia de entrevista - Garagem João Gomes

Introdução

1. Nome

José Carvalhosa

2. Entidade/Empresa e posição que ocupa

Gerente, 5 anos, antes investigador do Técnico, Edifer, direcção de Projecto de Obra, Kava Motors, Responsável Pós Venda e Técnico.

3. Anos de experiência profissional

Desde 1992, 20 anos.

4. Qual é a evolução de mercado que considera mais importante para o futuro do mercado Pós Venda? E porquê?

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

- Entrada em vigor no novo BER
- Tecnologia atual das viaturas
- Aumento dos intervalos de manutenção – clientes não necessitam de ir tantas vezes à oficina
- Alteração do comportamento do consumidor
- Crescimento dos autocentros
- Outros

Após Venda e serviço

1. Existiram diferenças significativas no número de posições de Pós Venda nos últimos três anos? Qual o impacto dessas diferenças?

Oficinas em geral reduziram, caiu globalmente, na minha opinião o mercado de substituição caiu cerca de 30%. Para nós espero manter os volumes, destacam-se os que têm qualidade, o cliente não gosta de voltar à oficina, gosta do problema resolvido à primeira.

2. Existiram diferenças significativas na qualidade das posições de Pós Venda nos últimos três anos? Como evoluiu a satisfação de clientes e o número de reclamações?

Clientes mais exigentes, têm expectativas altas devido à nossa reputação. Os trabalhos mal feitos tentamos resolver com o mínimo impacto para o cliente.

Alguns clientes nunca estarão satisfeitos.

3. Como mede a ameaça das marcas emergentes de autocentros contra os players já existentes no mercado, tanto concessionários como oficinas independentes?

Autocentros retiram nos serviços rápidos só, as outras reparações continuam a fazer nos outros players.

Entidade/Empresa do entrevistado

1. Como define a sua empresa o que é material original ou de qualidade equivalente?

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Compro principalmente material original, para evitar problemas, diferença de preço é reduzida.

2. Está definido o processo de avaliação de garantias para viaturas assistidas fora da rede oficial?

Fazemos as revisões a viaturas novas, sempre indicando ao cliente que não somos concessionários oficiais.

3. Em situações de garantia de peça está enquadrada a possibilidade de pagamento de mão de obra aos reparadores para substituição das peças danificadas?

Material original não temos problemas, só no de qualidade equivalente. Prefiro evitar os problemas comprando original, tendo em conta a marca Porsche.

4. Como têm acesso à informação técnica os outros reparadores? Para as pequenas atualizações de software que não comprometam a segurança existe informação?

Compramos os materiais de informação técnica. A Porsche cobra pelo PIWIS valores superiores ao que cobra aos concessionários. Temos diagnóstico Bosch que tem atraso num ano. Só não conseguimos fazer a codificação de chaves.

5. As normas de utilização de lubrificantes podem ser analisadas pelas normas europeias e americanas ou apenas são consideradas as normas específicas dos fabricantes?

Utilizamos várias marcas de óleo que cumprem as aprovações dos fabricantes. Não usamos a marca recomendada pela Porsche.

Resumo

1. Qual o objectivo mais importante para a sua área este ano?

Chegar ao final do ano com as contas equilibradas. O aumento de custos está a pesar neste ano, peças com menos custos, aumento dos custos de energia e de transportes.

2. Qual o objectivo mais importante para a sua área este os próximos 3 anos?

Tentar avançar para o projecto de venda internet, recrutar um especialista de chapa e no final dos três anos estar a aumentar 25% a facturação.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

3. No longo prazo quais os benefícios e as desvantagens que a nova legislação trará aos:

- A. Fabricantes – Benefícios, complexidade tecnológica defende técnicos com formação adequada, podem perder o histórico de problemas
- B. Concessionários – Benefícios com a resolução de problemas criados nas oficinas
- C. Reparadores independentes – já não se consegue diferenças dos autocentros, e não conseguirá ter a capacidade técnica se não evoluir
- D. Clientes – muita escolha, com preços diferenciados

4. Indique qual o concorrente emergente que considera mais perigoso para a sua posição e porquê.

No nicho que ocupo o maior concorrente são os reparadores de vão escada, com preços mais baixos. O cliente em carros que façam poucos kms não se apercebe que o carro fica mal reparado.

Anexo 2 – Checklist de avaliação

Dados da empresa Garagem João Gomes

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------|-------------------------|----------------|-----------|------------------|----------|-----|
| Anos de existência: | 6 anos | | | | | | |
| Espaço disponível: | Total | 460 m2 | Pós Venda | 460 m2 | | | |
| Facturação: | Total | 260.000 € | Pós Venda | 260.000 € | | | |
| Divisão: | Cliente Final | 97% | Frotas/Seguros | 2% | Garantia/Interna | 1% | |
| Número de trabalhadores: | Total | 6 | Pós Venda | 6 | Produtivos | 4 | |
| Idade média | 35 | Absentismo | 3% | Rotação | Reduzida | Formação | Sim |
| Remuneração variável: | Recepcionistas: | Não | Mecânicos | Não | Chapas/Pintores | Não | |
| | Administrativos | Não | Lavagem | Não | Outros: | Não | |
| Entradas: | | | | | | | |
| Facturado por Entrada | Peças | 1.100 € | Mão de Obra | 1.100 € | Nº de Entradas | 10 mês | |
| Produtividade: | NA | Facturação por técnico: | 65.000 € | | | | |

Descrição das Campanhas de Marketing de oficina:

Como negócio de nicho fazemos poucas campanhas

Serviços disponíveis:

Todos os de mecânica, chapa e pintura

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Principalmente restauros.

Muita venda de peças ao Exterior. 2011 externo foi cerca de 20%.

Descrição de trabalhos realizados em garantia:

Só reclamações de clientes, fazemos muito poucos serviços deste tipo.

Recusa algum tipo de serviço:

Sim, restauros quando a viatura não desta em condições.

Assiste clientes fora da marca:

Somos especialistas Porsche mas fazemos serviços também noutras marcas de clássicos ou de viaturas de alta cilindrada recentes.

Anexo 3 – Questionário avaliação in-loco

(neste anexo o pretendido será fazer uma avaliação do serviço da empresa com observação directa e também com colocação de questões)

MARCAÇÃO

Existe um plano / agenda de marcações?

Sim

A telefonista se encarrega pela marcação?

Sim.

Pede-se os dados necessários: Nome, telefone, modelo viatura, Km, matricula, motivo da visita...

Não.

A telefonista tem um resumo da carga horária da oficina para efectuar a marcação correctamente?

Não.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

As marcações são efectuadas de 15 em 15 minutos?

Não, entradas são reduzidas não justifica.

Verifica-se o histórico com referência a visitas anteriores?

Não.

Oferecem-se datas e horas alternativas para as marcações?

Não.

Informa-se o cliente do horário da concessão?

Não.

Informa-se o cliente sobre Viatura de Substituição?

Não, não temos.

Informa-se o cliente de Pré-Orçamentos de valores aproximados?

Sim, mas quando o carro entra.

Informa-se o cliente do prazo de entrega aproximado?

Não.

Identifica-se na Marcação se é uma visita repetida, inconveniente não resolvido?

Sim.

PREPARAÇÃO PARA A INTERVENÇÃO

Junta-se uma cópia do historial à O.R.?

Não.

Existe um Painel de Marcações visível ao Cliente?

Não.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Prepara-se o Painel de Marcações antes da recepção aos Clientes?

Não.

Existe estacionamento para os Clientes sinalizado?

Não.

Utiliza-se o Planeamento Oficinal?

Não.

É o Recepcionista que verifica, completa e actualiza o Planeamento Oficinal?

Não.

Quando não há disponibilidade de uma peça, Informa-se o recepcionista?

Não.

Quando não há disponibilidade de uma peça, tenta-se encontrar solução de imediato?

Não.

O Recepcionista é informado da data de recepção das peças pendentes?

Não.

RECEPÇÃO PERSONALIZADA

Após a entrada do Cliente na Recepção, a espera foi de menos de 10 Minutos?

Sim.

Actualiza-se o Planeamento Oficinal na presença do Cliente?

Não.

É o recepcionista que dá as boas vindas ao Cliente?

Sim.

O Recepcionista cumprimenta o Cliente pelo seu Nome?

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Sim.

O rececionista pergunta o E-mail ao Cliente?

Não.

Conferem os dados do cliente para actualizar a base de dados?

Não.

A Escuta activa é praticada com o cliente?

Sim.

O Rececionista verifica informação, tal como: Campanhas, Disponibilidade de Peças, Informações Técnicas?

Não, não se aplica no nosso caso.

O Rececionista consulta o Historial do Veículo?

Não.

O Cliente participa na Inspeção à Viatura?

Sim.

O Rececionista instala os materiais de protecção, no chão, volante, banco, e manete de velocidades?

Não.

Regista-se a informação dada pelo Cliente sem oferecer diagnósticos?

Sim.

Informa-se o Cliente das anomalias encontradas?

Não.

Rececionista identifica anomalias na viatura, não indicadas pelo cliente (ex: danos na carroçaria, para brisa rachado, pintura com riscos, escovas limpa vidros, etc....) ?

Não.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

O Recepcionista identifica oportunidades de venda de peças e acessórios?

Não.

Fica acordado a hora e data de entrega da Viatura com o Cliente?

Sim, apesar de normalmente serem reparações muito longas e serem dados prazos de meses.

Cumpre-se a data de entrega da Viatura?

Nem sempre, devido a problemas que surjam e falta de disponibilidade de peças.

Informa-se o Cliente de um Orçamento fixo ou aproximado com os custos da reparação?

Sim.

Recomenda-se que o Cliente faça sempre a marcação antecipada?

Não.

O Cliente assina a O.R.?

Não.

É entregue um cartão de visita ao Cliente?

Sim.

É entregue uma cópia da O.R. ao Cliente?

Não.

É entregue uma cópia da O.R. ao departamento de Peças?

Não.

É entregue uma cópia da O.R. a quem efectua o Planning da Oficina?

Não.

O Recepcionista acompanha o Cliente à sala de espera?

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Sim.

O Recepcionista informa o Cliente do Serviço de Viatura de Substituição?

Não temos.

O Recepcionista informa o Clientes dos trabalhos que estão cobertos pela Garantia?

Não se aplica no nosso caso.

Existe contacto com os clientes que faltaram, para efectuar nova marcação?

Não.

INTERVENÇÃO NA VIATURA

O Mecânico vai buscar a O.R. ao Planning e marca a hora a que começa a trabalhar?

Não.

Quando o mecânico vai buscar a viatura, esta tem colocadas as protecções?

Sim.

O Mecânico utiliza o check Up?

Não.

O mecânico assina a O.R. depois de finalizar o trabalho?

Não.

O Chefe de Oficina assina a O.R. quando é terminado o trabalho?

Não.

Estaciona-se a Viatura em zona própria para efectuar a experiência?

Não.

Solicita-se autorização ao Cliente caso se detecte avarias não assinaladas na O.R.?

Não.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Existe algum processo que assegure correctamente os comentários do Cliente, são correctamente transmitidos, em especial nas Reparações Repetidas?

Não.

CONTROLO DA INTERVENÇÃO, PREPARAÇÃO PARA ENTREGA

A O.R. é entregue ao recepcionista depois de dado como finalizado o trabalho de Oficina?

Não.

Faz-se um teste à Viatura?

Não.

Eleva-se a Viatura?

Depende da intervenção.

Efectua-se uma limpeza de interiores à Viatura?

Sim.

Existe uma zona específica para Viaturas Acabadas?

Sim, mas a oficina é pequena.

O Recepcionista assegura-se que os trabalhos previstos foram realizados?

Não, é mesmo o chefe de oficina que faz esse controlo.

Completa-se a O.R. com os trabalhos extras realizados, peças e instalação, tempo de reparação?

Não.

Verifica-se que se tem a factura pronta quando da chegada do Cliente?

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Não.

Factura coincide com o orçamento?

Quando não coincide o cliente já está informado.

FACTURAÇÃO E ENTREGA DA VIATURA

Avisa-se o Cliente que a sua viatura se encontra pronta (telefone, SMS, etc)?

Sim, por telefone.

Informa-se o Cliente do horário da Oficina?

Não.

Recepcionista atende o cliente, quando esta chega à recepção num período máximo de 10 minutos?

Sim

O Recepcionista dá as boas vindas ao Cliente chamando-o pelo seu Nome?

Sim.

Informa-se o Cliente dos trabalhos realizados em Garantia?

Não.

Explica-se os trabalhos realizados em frente à Viatura, relacionadas com as peças substituídas?

Não, a não ser que seja solicitado.

Explica-se a Factura?

Não.

Informa-se o Cliente qual será o próximo serviço de Manutenção a Realizar?

Se for uma intervenção que obrigue a voltar depressa para confirmar que tudo está bem com a viatura.

SEGUIMENTO POSTERIOR

Contacta-se com o cliente nos 7 dias posteriores à sua Visita?

Não.

Nos caso de reparações Repetidas, estas resolvem-se num espaço de 48h?

Não, quando o carro regressa com problemas estes têm de ser analisados com calma e tempo.

Arquivam-se a documentação de todo o processo?

Não.

Quem realiza o seguimento é uma pessoa "neutra"?

Não se realiza seguimento.

Fazem-se reuniões de Qualidade?

Não.

Se essas Reuniões existem, a periodicidade é mensal no mínimo?

NA.

Nessas Reuniões participam o Responsável de Oficina, Peças e Serviço?

NA.

8.7.5 Guia de entrevista – Simões & Florêncio Lda

Introdução

1. Nome

Raul Simões

2. Entidade/Empresa e posição que ocupa

Simões & Florêncio Lda, Sócio Fundador

3. Anos de experiência profissional - 45

4. Qual é a evolução de mercado que considera mais importante para o futuro do mercado Pós Venda? E porquê?

- Entrada em vigor no novo BER

Permite chegar a mais clientes, temos mais informação disponível e também formação

- Tecnologia atual das viaturas

- Aumento dos intervalos de manutenção

- Alteração do comportamento do consumidor

- Crescimento dos autocentros

- Outros

- Pós Venda e serviço

1. Existiram diferenças significativas no número de posições de Pós Venda nos últimos três anos?

Muitas oficinas pequenas encerraram e também alguns concessionários antigos fecharam ou mudaram de donos. Abriram muitas empresas de serviços rápidos mas poucas de reparação mais complexa de viaturas, Midas, Norauto e similares apenas fazem manutenções e pequenas intervenções.

Qual o impacto dessas diferenças?

Chegam frequentemente clientes novos, tanto pelo encerramento da oficina que visitavam habitualmente como por recomendação de clientes existentes.

2. Existiram diferenças significativas na qualidade das posições de Pós Venda nos últimos três anos?

Os novos centros que abriram são muito apelativos e têm boa imagem. Nós também evoluímos muito nesse ponto devido à integração na rede Top Car, que nos deu outra imagem e nos obrigou a fazer obras de remodelação na oficina pois não fazia sentido defendermos uma marca sem melhorar a envolvente existente. O pontos de assistência

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

que fecharam eram os mais fracos em termos de imagem pelo que no global a imagem das posições melhorou bastante.

Como evoluiu a satisfação de clientes e o número de reclamações?

Quando os clientes ficam satisfeitos voltam a utilizar os nossos serviços e recomendam a oficina a amigos. Em termos formais não medimos a satisfação dos clientes mas temos como ponto de honra que saiam satisfeitos e assumimos sempre as responsabilidades que possam surgir de uma reparação menos bem feita.

3. Como mede a ameaça das marcas emergentes de autocentros contra os players já existentes no mercado, tanto concessionários como oficinas independentes?

Na nossa zona, num espaço de 1000m temos a Midas, a Norauto e a RPO mas não sentimos muito o impacto porque vamos tendo sempre trabalho para os técnicos que temos disponíveis. Talvez nos retirem alguns serviços de mudança de óleo e pastilhas mas a nossa base de clientes antiga realiza normalmente essas operações nas nossas instalações.

Entidade/Empresa do entrevistado

1. Como define a sua empresa o que é material original ou de qualidade equivalente?

Utilizamos material original, principalmente na colisão, material de qualidade equivalente só beneficia as seguradoras e os clientes, ficando a oficina com o ónus de demorar muito mais tempo a montar o material e de gastar mais consumíveis para o fazer.

2. Está definido o processo de avaliação de garantias para viaturas assistidas fora da rede oficial?

Só fazemos garantias de reparação. Se após uma intervenção complexa, de motor ou caixa de velocidades o cliente não fizer as manutenções periódicas na nossa empresa não assumimos a garantia de animo leve, temos de avaliar caso a caso.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

3. Em situações de garantia de peça está enquadrada a possibilidade de pagamento de mão de obra aos reparadores para substituição das peças danificadas?

Na minha experiência, em casos de garantia de peça apenas me substituíram a peça, nunca assumiram a mão de obra. Mas devo dizer que nunca a solicitei, apenas pedi para me substituírem a peça quando está danificada.

4. Como têm acesso à informação técnica os outros reparadores? Para as pequenas atualizações de software que não comprometam a segurança existe informação?

Utilizamos o Autodata e falamos com os representantes da marca quando necessário. Com o acordo com a rede Top Car temos também acesso a um call center para apoio técnico, o que nos ajuda em termos de custos, visto que não necessitamos de adquirir toda a informação técnica de todas as marcas.

5. As normas de utilização de lubrificantes podem ser analisadas pelas normas europeias e americanas ou apenas são consideradas as normas específicas dos fabricantes?

Nós utilizamos o Autodata como referência e sabemos qual o lubrificante que temos em casa que cumpre a norma recomendada. Se não tivermos o lubrificante necessário vamos comprar à marca.

Resumo

1. Qual o objectivo mais importante para a sua área este ano?

Manter a ocupação, horas vendidas e clientes a procurarem os nossos serviços. Aproveitar as novas áreas de negócios que começamos a trabalhar, pneus e ar condicionado, para aumentar a facturação.

2. Qual o objectivo mais importante para a sua área nos próximos 3 anos?

Tentar crescer a facturação devido à utilização da marca Top Car e pelo aproveitamento das parcerias negociadas centralmente. Preparar os funcionários para assumirem maior responsabilidade e permitirem a mim ausentar-me com mais frequência e estar menos presente. Melhorar o nosso nível de formação e começar a realizar acções de marketing para captar mais clientes, algo que até agora nunca foi feito.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

3. No longo prazo quais os benefícios e as desvantagens que a nova legislação trará aos:

A. Fabricantes – vejo poucas vantagens

B. Concessionários - Também vejo poucas vantagens, a não ser a possibilidade de poderem trabalhar várias marcas numa única instalação

C. Reparadores independentes – maior base de clientes disponível desde que demonstrem qualidade e ganhem a confiança dos clientes

D. Clientes – possibilidade de escolher onde reparam mais facilitada mas importante a qualidade demonstrada pelos independentes

4. Indique qual o concorrente emergente que considera mais perigoso para a sua posição e porquê.

Autocentros porque me retiram parte do negócio mais rentável, a manutenção.

Anexo 2 – Checklist de avaliação

Dados da empresa Simões & Florêncio Lda

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------|-------------------------|----------------|---------|------------------|----------|-----|
| Anos de existência: | 29 anos | | | | | | |
| Espaço disponível: | Total | 500 m2 | Pós Venda | 500 m2 | | | |
| Facturação: | Total | 515 k € | Pós Venda | 515 k € | | | |
| Divisão: | Cliente Final | 68% | Frotas/Seguros | 30% | Garantia/Interna | 2% | |
| Número de trabalhadores: | Total | 17 | Pós Venda | 17 | Produtivos | 12 | |
| Idade média | 42 | Absentismo | 3% | Rotação | Reduzida | Formação | Sim |
| Remuneração variável: | Recepcionistas: | Não | Mecânicos | Não | Chapas/Pintores | Não | |
| | Administrativos | Não | Lavagem | Não | Outros: | Não | |
| Entradas: | | | | | | | |
| Facturado por Entrada | Peças | 210 | Mão de Obra | 120 | Nº de Entradas | 80 mês | |
| Produtividade: | NA | Facturação por técnico: | 43 k | | | | |

Descrição das Campanhas de Marketing de oficina:

IPO e descontos quando necessário. Agora com marca Topcar vamos começar a

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

divulgar a oficina na zona.

Serviços disponíveis:

Mecânica, Electricista, Electromecânica, AC, Pneus, Alinhamento, Colisão, Pintura,
Serviços rápidos

Descrição de trabalhos realizados em garantia: Só rectificações

Recusa algum tipo de serviço: Não, o que não se faz em casa vamos a parceiros

Assiste clientes fora da marca: Sim, oficina multimarca

Anexo 3 – Questionário avaliação in-loco

(neste anexo o pretendido será fazer uma avaliação do serviço da empresa com observação directa e também com colocação de questões)

MARCAÇÃO

Existe um plano / agenda de marcações?

Sim, gerido pelo Gerente e peças administrativas

A telefonista se encarrega pela marcação?

Sim depois de validar com Gerente

Pede-se os dados necessários: Nome, telefone, modelo viatura, Km, matricula, motivo da visita...

Sim, falta pedir kms.

A telefonista tem um resumo da carga horária da oficina para efectuar a marcação correctamente?

Não formalmente mas marcam 4/5 carros por dia.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

As marcações são efectuadas de 15 em 15 minutos?

Não, vêm todos de manhã cedo, não existe muito espaço para manter os carros mais que um dia a não ser que seja necessário.

Verifica-se o histórico com referência a visitas anteriores?

Sim, mas sem processo formalmente definido.

Oferecem-se datas e horas alternativas para as marcações?

Sim, quando já não existe disponibilidade.

Informa-se o cliente do horário da concessão?

Não, clientes são habituais. Informamos até que horas podem vir buscar o carro.

Informa-se o cliente sobre Viatura de Substituição?

Não temos, possibilidade de emprestar um carro dos gerentes se for cliente próximo (3 viaturas disponíveis).

Informa-se o cliente de Pré-Orçamentos de valores aproximados?

Sim.

Informa-se o cliente do prazo de entrega aproximado?

Sim.

Identifica-se na Marcação se é uma visita repetida, inconveniente não resolvido?

Não mas como a casa é pequena sabemos sempre se aconteceu alguma coisa de anormal.

PREPARAÇÃO PARA A INTERVENÇÃO

Junta-se uma cópia do historial à O.R.?

Não.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Existe um Painel de Marcações visível ao Cliente?

Não.

Prepara-se o Painel de Marcações antes da recepção aos Clientes?

Não.

Existe estacionamento para os Clientes sinalizado?

Não.

Utiliza-se o Planeamento Oficinal?

Não.

É o Rececionista que verifica, completa e actualiza o Planeamento Oficinal?

Não

Quando não há disponibilidade de uma peça, Informa-se o rececionista?

Sim.

Quando não há disponibilidade de uma peça, tenta-se encontrar solução de imediato?

Sim.

O Rececionista é informado da data de recepção das peças pendentes?

Sim.

RECEPÇÃO PERSONALIZADA

Após a entrada do Cliente na Recepção, a espera foi de menos de 10 Minutos ?

Sim.

Actualiza-se o Planeamento Oficinal na presença do Cliente?

Não.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

É o recepcionista que dá as boas vindas ao Cliente?

Sim.

O Recepcionista cumprimenta o Cliente pelo seu Nome?

Sim.

O recepcionista pergunta o E-mail ao Cliente?

Não. Mas poderemos implementar essa medida em breve.

Conferem os dados do cliente para actualizar a base de dados?

Não.

A Escuta activa é praticada com o cliente?

Não.

O Recepcionista verifica informação, tal como: Campanhas, Disponibilidade de Peças, Informações Técnicas?

Não, para nós não é muito aplicável.

O Recepcionista consulta o Historial do Veículo?

Não, mas consulta o que foi feito na última intervenção.

O Cliente participa na Inspeção à Viatura?

Sim.

O Recepcionista instala os materiais de protecção, no chão, volante, banco, e manete de velocidades?

Não, mas ficará implementado em breve devido à rede Top Car.

Regista-se a informação dada pelo Cliente sem oferecer diagnósticos?

Sim, mas muitas vezes o chefe de oficina dá algumas indicações do que acha qual poderá ser o problema.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

Informa-se o Cliente das anomalias encontradas?

Sim.

Recepcionista identifica anomalias na viatura, não indicadas pelo cliente (ex: danos na carroçaria, para brisa rachado, pintura com riscos, escovas limpa vidros, etc....)?

Sim.

O Recepcionista identifica oportunidades de venda de peças e acessórios?

Não.

Fica acordado a hora e data de entrega da Viatura com o Cliente?

Sim, caso surjam alterações o cliente é informado.

Cumpre-se a data de entrega da Viatura?

Sim ou o cliente sabe sempre que surgiram mais situações em que foi necessário intervir além das pensadas quando deixou a viatura.

Informa-se o Cliente de um Orçamento fixo ou aproximado com os custos da reparação?

Sim.

Recomenda-se que o Cliente faça sempre a marcação antecipada?

Sim, normalmente clientes no próprio dia só em casos muito urgentes ou intervenções muito simples.

O Cliente assina a O.R.?

Não.

É entregue um cartão de visita ao Cliente?

Não, só se solicitar.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

É entregue uma cópia da O.R ao Cliente?

Não.

É entregue uma cópia da O.R. ao departamento de Peças?

Não.

É entregue uma cópia da O.R. a quem efectua o Planning da Oficina?

Não.

O Recepcionista acompanha o Cliente à sala de espera?

Não, cliente muitas vezes não espera. Se esperar sobe para o andar de cima.

O Recepcionista informa o Cliente do Serviço de Viatura de Substituição?

Não.

O Recepcionista informa o Clientes dos trabalhos que estão cobertos pela Garantia?

Não, não fazemos quase nenhuns, só de reparação.

Existe contacto com os clientes que faltaram, para efectuar nova marcação?

Sim.

INTERVENÇÃO NA VIATURA

O Mecânico vai buscar a O.R. ao Planning e marca a hora a que começa a trabalhar?

Não, a OR fica no carro, chefe de oficina indica onde devem trabalhar.

Quando o mecânico vai buscar a viatura, esta tem colocadas as protecções?

Sim.

O Mecânico utiliza o check Up?

Não.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

O mecânico assina a O.R. depois de finalizar o trabalho?

Não.

O Chefe de Oficina assina a O.R. quando é terminado o trabalho?

Não.

Estaciona-se a Viatura em zona própria para efectuar a experiência?

Não.

Solicita-se autorização ao Cliente caso se detecte avarias não assinaladas na O.R.?

Não.

Existe algum processo que assegure correctamente os comentários do Cliente, são correctamente transmitidos, em especial nas Reparações Repetidas?

Não, mas o chefe de oficina é quem recebe os clientes.

CONTROLO DA INTERVENÇÃO, PREPARAÇÃO PARA ENTREGA

A O.R. é entregue ao recepcionista depois de finalizado o trabalho de Oficina?

Sim.

Faz-se um teste à Viatura?

Sim, quando o tipo de intervenção faz sentido.

Eleva-se a Viatura?

Sim.

Efectua-se uma limpeza de interiores à Viatura?

Sim.

Existe uma zona específica para Viaturas Acabadas?

Não.

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

O Recepcionista assegura-se que os trabalhos previstos foram realizados?

Sim.

Completa-se a O.R. com os trabalhos extras realizados, peças e instalação, tempo de reparação?

Sim.

Verifica-se que se tem a factura pronta quando da chegada do Cliente?

Sim.

Factura coincide com o orçamento?

Sim.

FACTURAÇÃO E ENTREGA DA VIATURA

Avisa-se o Cliente que a sua viatura se encontra pronta (telefone, SMS, etc)?

Sim, por telefone.

Informa-se o Cliente do horário da Oficina?

Sim.

Recepcionista atende o cliente, quando esta chega à recepção num período máximo de 10 minutos?

Sim

O Recepcionista dá as boas vindas ao Cliente chamando-o pelo seu Nome?

Sim.

Informa-se o Cliente dos trabalhos realizados em Garantia?

Não aplicável no nosso caso.

Explica-se os trabalhos realizados em frente à Viatura, relacionadas com as peças

O impacto do Block Exemption no Pós Venda Automóvel

substituídas?

Sim.

Explica-se a Factura?

Sim.

Informa-se o Cliente qual será o próximo serviço de Manutenção a Realizar?

Não.

SEGUIMENTO POSTERIOR

Contacta-se com o cliente nos 7 dias posteriores à sua Visita?

Não.

Nos caso de reparações Repetidas, estas resolvem-se num espaço de 48h?

Sim.

Arquivam-se a documentação de todo o processo?

Não.

Quem realiza o seguimento é uma pessoa "neutra"?

Não.

Fazem-se reuniões de Qualidade?

Não.

Se essas Reuniões existem, a periodicidade é mensal no mínimo?

Não.

Nessas Reuniões participam o Responsável de Oficina, Peças e Serviço?

Não.