



Vitor Hugo Caetano
Rodrigues

**Relação da Digitalização com a
Satisfação de Clientes:
o Caso do Serviço Após Venda no
Retalho Automóvel**

Dissertação
Mestrado em Gestão de *Marketing*
Orientador: Prof. Doutor Paulo Silveira

Janeiro 2023

À Sara, que acreditou sempre.

Agradecimentos

Este projeto nasceu da vontade de aprender, e da curiosidade que não quero deixar morrer. Nas longas horas empenhadas na sua conclusão houve de tudo, e para tudo precisei de ajuda:

Agradeço ao meu orientador Professor Paulo Silveira, por me ter guiado.

Agradeço aos professores do curso, por me terem desafiado.

Agradeço aos meus colegas, por me terem acompanhado.

Agradeço aos profissionais que entrevistei, por me terem inspirado.

Agradeço aos inúmeros estudantes e acadêmicos que li, por me terem ensinado.

Agradeço aos meus amigos, por me recordarem que querer é poder.

E agradeço a toda a minha família, mas principalmente à Sara, Alice, Matilde, e Helena por tudo, para sempre.

Resumo

O setor automóvel tem sofrido uma transformação notável nos últimos tempos: à transição tecnológica em curso que obriga a tradicional indústria a investir em alternativas ao motor de combustão interna, juntou-se recentemente a mudança que várias marcas pretendem introduzir no modelo de relação contratual com os concessionários. No novo modelo, denominado de agência, os clientes comprarão os carros diretamente aos fabricantes, o que coloca novos e grandes desafios aos retalhistas. É neste exigente contexto que as oficinas são convocadas a repensar o seu futuro para garantir que continuam a merecer a preferência dos clientes. Está em curso uma evolução para novas formas de intermediação, com o digital a assumir a preponderância que já é norma em outras atividades.

O objetivo deste trabalho é perceber qual a relação da digitalização com a satisfação dos clientes do serviço após venda (oficinas). Para tal foi conduzido um estudo com duas componentes: uma quantitativa, descrita no capítulo 2.3, com recolha de dados por meio de questionários *online*, e uma componente qualitativa composta pela análise a 13 entrevistas a profissionais do setor, apresentada no capítulo 2.4.

Os resultados são descritos no capítulo 3, e demonstram que no estudo quantitativo sempre que a opção digital surge como escolha, tem a preferência da maioria dos respondentes e é indicada como causadora de maior satisfação. Isto é confirmado no capítulo 3.2, que descreve os resultados da componente qualitativa, onde também se destaca que, apesar da inevitável necessidade de se desenvolverem mais e melhores ferramentas de interação e contratação digital, isso não deve justificar a extinção de canais que continuem a manter possível o contacto pessoal.

Palavras-chave

Satisfação de clientes, digitalização, retalho automóvel, oficinas.

Abstract

The automotive industry is undergoing a remarkable transformation: from the ongoing technological transition, that forces the ever-traditional motor industry to take on enormous investments in finding alternatives to the internal combustion engine, to a recently added shift in the contractual model between OEM and dealers. In the new model, of agency, customers will buy their cars directly to the brands, which brings new and big challenges to retailers. It is in this demanding context that aftersales' services are drawn to rethink their future to ensure that customers keep preferring them over the competition. The evolution is already taking place, with new forms of intermediation where the digital assumes a central role, which is already standard in other industries.

This study aims to understand the connection between digitalization and customer satisfaction in the aftersales' service (workshops). To do so, the designated approach was a combined methodology of quantitative and qualitative components. In the quantitative, an online survey was carried out as detailed in chapter 2.3, and in the qualitative component 13 interviews were conducted with professionals from the automotive industry in Portugal, as described in chapter 2.4.

The results are detailed in chapter 3, and demonstrate that, in the quantitative study, every time that the digital option is available it is the preferred choice, and intrinsically associated with higher levels of satisfaction. This is confirmed in chapter 3.2 that details the results of the qualitative component, where is also pointed out that, despite the inevitable need to develop more and better tools to interact with customers, this should not imply letting go of the personal ways of contact.

Keywords

Customer satisfaction, digitalization, automotive retail, automotive workshops.

Índice

Agradecimentos	V
Resumo	VI
Abstract	VII
Introdução	1
1. Revisão de Literatura	3
1.1 Digitalização.....	3
1.2 Gestão da Experiência dos Clientes.....	5
1.3 Satisfação e Lealdade de Clientes	6
2. Objetivos e Metodologia	8
2.1 Objetivos gerais e específicos	8
2.2 Metodologia.....	9
2.3 Componente Quantitativa – questionário.....	9
2.4 Componente Qualitativa - entrevistas.....	12
2.4.1 Procedimentos de preparação das entrevistas.....	13
2.4.2 Seleção de participantes	15
3. Resultados	17
3.1 Resultados da Componente Quantitativa - questionário	17
3.1.1 Caracterização da amostra	17
3.1.2 Caracterização da relação com o automóvel	18
3.1.3 Formas de agendamento dos serviços oficiais	19
3.1.4 Satisfação relativamente a opções digitais	26
3.2 Resultados da Componente Qualitativa - entrevistas	31
3.2.1 Grupo I – Panorama.....	33
3.2.2 Grupo II – Satisfação de clientes.....	38
3.2.3 Grupo III - Adoção de ferramentas digitais: vantagens e desvantagens	43
3.2.4 Grupo IV – Desenvolvimento e recursos	47
4. Conclusões e Investigação Futura	53
Referências	56
Anexos	59
Anexo 1: Guião de entrevista a profissionais do setor automóvel em Portugal.....	60
Anexo 2: Questionário	61

Índice de tabelas

Tabela 1 - Exemplo de sistemas de gestão utilizados no concessionário	5
Tabela 2 – Literatura consultada para definição e escolhas de metodologia	8
Tabela 3 – Recomendações gerais na produção de questionário	10
Tabela 4 – Questionário <i>online</i> – Grupo 1	10
Tabela 5 – Questionário <i>online</i> – Grupo 2	11
Tabela 6 – Questionário <i>online</i> – Grupo 3	11
Tabela 7 – Questionário <i>online</i> – Grupo 4	11
Tabela 8 – Tipos de entrevista e suas características	13
Tabela 9 – Guião da entrevista.....	14
Tabela 10 – Caracterização dos profissionais entrevistados	16
Tabela 11 – Escalões etários dos respondentes	17
Tabela 12 – Modelos de utilização do automóvel	18
Tabela 13 – Escalões etários dos automóveis.....	18
Tabela 14 – Locais de assistência dos automóveis	18
Tabela 15 – Idade do carro v. local de assistência	19
Tabela 16 – Modos de agendamento dos serviços.....	20
Tabela 17 – Escalões etários dos respondentes v. modos de agendamento.....	20
Tabela 18 – Modelo de utilização v. modo de agendamento	21
Tabela 19 – Iniciativas de agendamento agrupadas.....	22
Tabela 20 – Formas de agendamento agrupadas	23
Tabela 21 – Escalões etários v. grupos de tipos de iniciativa	24
Tabela 22 – Modelos de utilização v. grupos de tipos de iniciativa	25
Tabela 23 – Satisfação quanto à forma de agendamento.....	26
Tabela 24 – Aplicações digitais enquanto fator de escolha	26
Tabela 25 – Satisfação quanto a contacto espontâneo da oficina	27
Tabela 26 – Satisfação quanto a contacto para informar sobre andamento dos trabalhos ...	27
Tabela 27 – Satisfação quanto a autorização por via digital	28
Tabela 28 – Satisfação quanto à possibilidade de acrescentar pedidos	28
Tabela 29 – Satisfação quanto a ser informado sobre conclusão.....	28
Tabela 30 – Satisfação quanto a combinar hora e local de entrega.....	29
Tabela 31 – Satisfação quanto a pagamento via digital	29
Tabela 32 – Frequência de contactos em função do meio.....	29
Tabela 33 – Circunstâncias de contacto da oficina após conclusão do serviço	30
Tabela 34 – Formas de apresentação de reclamação sobre o serviço prestado	30

Tabela 35 – Resumo de questões relativas à satisfação com a opção digital.....	31
Tabela 36 – Resumo de questões relativas à importância da opção digital	31
Tabela 37 - Organização das questões da entrevista por grupos	33
Tabela 38 – Menções a ferramentas digitais existentes	36
Tabela 39 - Elementos essenciais à satisfação	38
Tabela 40 - Pagar para ter acesso a ferramentas digitais.....	42
Tabela 41 - Vantagens e desvantagens da adoção de ferramentas digitais	47
Tabela 42 – Fatores impulsionadores do investimento	50

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Cruzamento de dados entre idade do carro e local de assistência	19
Gráfico 2 – Formas de agendamento cruzadas com idades dos respondentes	21
Gráfico 3 – Distribuição dos modos de agendamento por modelo de utilização	22
Gráfico 4 – Formas de agendamento agrupadas.....	23
Gráfico 5 – Cruzamento entre grupos etários e formas de agendamento agrupadas	24
Gráfico 6 – Modelos de utilização do automóvel cruzados com formas de agendamento	25

Lista de abreviaturas e glossário

DMS – *Dealer Management System* – sistema informático de gestão do concessionário

OEM – *Original Equipment Manufacturer* – as marcas de automóveis

Marcas *premium* – grupo de marcas de automóveis de segmento alto ou de luxo

Serviço *pick up & delivery* – serviço personalizado de recolha e entrega do automóvel em local e hora designados pelo cliente

Digital Service Booking – serviço de agendamento digital de serviços oficiais

Introdução

O retalho automóvel está num momento de rápida transformação (Inampudi, Kramer, Maurer, & Simmons, 2019), quer pela pressão imposta pelos fabricantes aos concessionários por via dos modelos de distribuição e incentivos em vigor, que afetam as margens de comercialização, quer pelo aparecimento de plataformas digitais de distribuição que concorrem diretamente com os concessionários (Inampudi, Kramer, Maurer, & Simmons, 2019), no seu modelo tradicional de venda a partir do salão e da sua força de vendas. Recentemente surgiu ainda um novo modelo de contrato que tem vindo a ser discutido e que alguns construtores já anunciaram que irão implementar, enquanto outros utilizam-no já para alguns modelos específicos de veículos: trata-se do modelo de agência em que, genericamente, os clientes compram os automóveis diretamente aos fabricantes e os retalhistas são remunerados de forma fixa por cada venda, ao invés do modelo de margem variável acima descrito. Ao mesmo tempo, a transição tecnológica da combustão interna para os modelos movidos a energia elétrica avança. Neste complexo panorama, os processos de digitalização constituem uma das maiores transformações em curso nas nossas vidas (Hagberg, Sundström, & Egels-Zandén, 2014). Não basta encontrar a empresa em motores de busca, espera-se antes conseguir interagir com a empresa pela via digital, e as expectativas dessa interação são cada vez mais exigentes (Mehta & Rastogi, 2017). Nesse contexto não bastará aos retalhistas reproduzir a clássica experiência física da loja num ambiente digital, mas sim fazer com que essa digitalização acrescente valor (Reinartz & Imschloss, 2017) e, nesse ponto particular, a satisfação com todo o processo será um dos objetivos primordiais a atingir.

O desafio é muito considerável: a digitalização permite impactar o consumidor muito mais cedo, ou seja, assim que surge o despertar ou o reconhecimento da necessidade (Reinartz & Imschloss, 2017). Desta forma, estaremos a estabelecer uma relação com os clientes ao longo de todo o tempo, e não somente nos pontos de contacto clássicos (Homburg, Jozic, & Kuehnl, 2015), tais como a visita à loja ou o momento da compra. Esta lógica de pontos de contacto (Homburg, Jozić, & Kuehnl, 2017) deve, portanto, ser substituída por uma lógica de contacto permanente, ou seja, ao longo de todo o processo (Scherpen, Draghici, & Niemann, 2018). Em conformidade, a gestão da experiência do cliente começa logo quando o potencial cliente começa a sentir a necessidade do produto ou serviço, acompanha-o durante a escolha do mesmo, no processo de aquisição e no que se segue após esse momento crucial (Scherpen, Draghici, & Niemann, 2018). Assim, a digitalização deve ser entendida como algo de efeito muito amplo em todos os setores dos negócios, do retalho e, portanto, da sociedade em geral (Hagberg, Egels-Zandén, & Sundström, 2016), tornando-se fundamental perceber de que forma esse fenómeno impacta na satisfação dos clientes.

Conquistar e manter clientes leais deve ser o foco de qualquer empresa de retalho (Konrad, 2019), e o retalho automóvel não é exceção. Graças às conveniências da digitalização, é possível pesquisar sobre novos modelos de automóveis, características técnicas, preços, configurações e tudo o mais que possa interessar a um potencial cliente, somente recorrendo a um *smartphone*. Esta facilidade de acesso à informação enfraquece o papel do concessionário que assim deixa de ser necessário como mediador entre o fabricante e o cliente final (Konrad, 2019). Sabendo que existe uma relação direta entre a lealdade dos clientes e o desempenho financeiro das empresas, (Mittal & Frennea, 2010), trabalhar a satisfação dos clientes desde o primeiro momento é obrigatório, sobretudo quando esse primeiro contacto acontece fora dos ambientes outrora controlados pelas empresas.

No retalho automóvel, a satisfação de clientes surge frequentemente como objeto de avaliação periódica por parte dos fabricantes, e pode integrar a estrutura de margens variáveis acordada com os retalhistas: quanto melhores os indicadores de satisfação, mais desconto terão os retalhistas na compra de automóveis (isto no modelo de distribuição ainda dominante). As margens de comercialização estão indexadas a um conjunto de indicadores que até podem variar conforme as necessidades comerciais e operacionais de cada trimestre ou ano, estando a satisfação de clientes quase sempre presente. Para além da importância da satisfação na margem do negócio, há também o impacto na lealdade, e que está em declínio (Scherpen, Draghici, & Niemann, 2018), por isso torna-se vital continuar a lutar por manter a ligação aos clientes.

Neste trabalho pretende-se estudar de que forma a relação e/ou acesso do cliente a serviços pela via digital pode influenciar a sua satisfação, no caso dos serviços após venda no retalho automóvel em Portugal. O estudo pretende-se relevante para os profissionais do setor, mas também para quem quer que se interesse pela satisfação de clientes no seu sentido mais amplo, e sobretudo em contexto de transformação digital. Pretende-se perceber se investir em digitalização de processos aumenta a satisfação de clientes, quando comparado com os métodos normais de contratação e acesso a esses mesmos serviços; saber se os clientes valorizam a contratação digital pelo benefício que esta transformação traz *per se*, ou se ficam satisfeitos somente pelo facto de o seu concessionário disponibilizar tal serviço, independentemente se recorrem ao mesmo ou não. Sistematizando, pretende-se:

Perceber se, no contexto do após venda no retalho automóvel, um processo gera satisfação no cliente pelo facto de ser digital.

1. Revisão de Literatura

1.1 Digitalização

A palavra digitalização surgiu em meados do século XX e consiste na integração de tecnologias digitais no dia a dia através da digitalização de tudo o que pode ser digitalizado (Hagberg, Egels-Zandén, & Sundström, 2016). Refere-se à transformação das interações, comunicações e demais funções de determinado negócio em funções digitais (Branca, et al., 2020). É um processo necessário no desenvolvimento das empresas, e está orientado para simplificar o trabalho, através do tratamento de grandes quantidades de informação, de forma automatizada, e que permite comunicar com o meio exterior (Shpak, Kuzmin, Dvulit, Onysenko, & Sroka, 2020), e uma das maiores transformações em curso do nosso tempo (Hagberg, Sundström, & Egels-Zandén, 2014). Embora seja um processo iniciado há muito, sofreu um enorme avanço nos últimos dois anos, como consequência da pandemia de covid-19, (Sesar, Hunjet, & Primorac, 2021), com todos os negócios a terem de responder em tempo *record* às necessidades de milhões de clientes confinados em suas casas.

A experiência de compra é radicalmente impactada por esta transformação: antes de irem às lojas os clientes consultam enormes quantidades de informação sobre os produtos, tornando-se frequentemente mais bem informados do que os próprios lojistas (Reinartz & Imschloss, 2017). Na maioria dos casos, as empresas não têm outro caminho que não seja a digitalização, transformação esta que abarca o processo de escolha e compra, mas também a experiência no ponto de venda e até mais que isso, pois limitar-se a digitalizar o ponto de venda não é já suficiente (Reinartz & Imschloss, 2017). Torna-se necessário explorar as múltiplas possibilidades que a digitalização oferece no sentido de proporcionar a melhor experiência possível aos clientes e potenciais clientes: aplicações específicas por produto ou loja, integração total com o *smartphone*, por exemplo explorando a localização e históricos de pesquisa. Ou seja, tudo o que permita potenciar a experiência do cliente, sempre com o objetivo de mantê-lo o mais próximo possível do ambiente controlado pela empresa, evoluindo para uma ligação de longo prazo, ao invés de contactos pontuais (Scherpen, Draghici, & Niemann, 2018). Esse contacto permanente é facilitado pela digitalização dos processos, em que as etapas de consumo se aproximam entre si (surgimento da necessidade, aquisição, consumo) integrando-se cada vez mais nas rotinas diárias dos consumidores: “compramos assim que precisamos, consumimos assim que compramos” (Reinartz & Imschloss, 2017), possibilidades que só a digitalização permite.

Tendo em conta as muitas necessidades e desafios que a digitalização impõe (desde logo a resistência à mudança (Shpak, Kuzmin, Dvulit, Onysenko, & Sroka, 2020), mas também a necessidade de financiamento), a digitalização ocorre muitas vezes de forma esparsa, não

se obtendo o benefício do que seriam as muitas possibilidades que uma digitalização global e integrada numa estratégia global poderia trazer às organizações (Shpak, Kuzmin, Dvulit, Onysenko, & Sroka, 2020). Ora, uma estratégia digital deve ser formulada de forma que consiga integrar toda a coordenação, priorização e implementação de transformações digitais necessárias dentro de uma empresa (Matt, Hess, & Benlian, 2015). Nesse sentido, o papel tradicional das Tecnologias de Informação (TI) deve ser reconsiderado, já que a transformação digital pretende ser uma fusão entre a estratégia tradicional, com as TI subordinadas às necessidades do negócio fornecendo um papel funcional, para uma nova estratégia onde as TI não se subordinam mas antes fundem-se com as necessidades do negócio, criando uma verdadeira estratégia de transformação digital (Bharadwaj, El Sawy, Paviou, & Venkatramen, 2013). No caso da indústria automóvel, o gatilho para a transformação digital foi espoletado essencialmente por fatores externos, como a crescente exigência dos clientes (novos serviços, integração e conectividade), a entrada de novos concorrentes no ecossistema da indústria automóvel (com propostas muito diferenciadoras no que respeita à condução autónoma e autonomia de baterias elétricas), e o eclodir de serviços de partilha de mobilidade que desafiam o papel do automóvel enquanto bem de um só proprietário. Estas propostas são muito bem acolhidas por determinados grupos de consumidores, que não encaram mais o automóvel como um bem a possuir, mas a utilizar (Chanias & Hess, 2016). De facto, o enorme desafio lançado pelas empresas tecnológicas à tradicionalista indústria automóvel obrigou a que se deixasse de encarar o automóvel como o produto final e razão de ser, para obrigar a focar nos serviços criados e oferecidos pelas plataformas digitais (Athanasopoulou, Bouwman, Nikayin, & de Reuver, 2016). Esses serviços e possibilidades centram-se não só no entretenimento a bordo (essencialmente integração de conteúdos e partilha com o sistema embarcado de entretenimento dos veículos), como na condução e eficiência energética associada.

O caso do retalho automóvel é muito semelhante ao anteriormente descrito no sentido em que a transformação digital é imposta por fatores externos: para além dos já mencionados que nascem das exigências dos clientes, há também as exigências das marcas representadas (OEM), que não são mais do que uma emanção direta do descrito no parágrafo anterior. Há ainda a considerar as dificuldades técnicas que advêm da multiplicidade de valências do negócio, que obrigam à utilização de diversos sistemas de gestão. Um concessionário tem de ter um sistema de gestão global do concessionário, um sistema de encomendas de veículos novos que normalmente é desenvolvido pelo fabricante, um sistema de identificação de peças, um sistema de gestão de garantias, entre outros. Portanto, uma miríade de sistemas que constituem uma dificuldade extrema na unificação que a digitalização exige (ver Tabela 1).

Tipo	Objetivo	Responsável	Utilização		Relevância para o cliente
			Vendas	Após Venda	
DMS - <i>Dealer Management System</i>	<i>Software</i> de gestão (ERP)	Concessionário (pode ou não ser recomendado pelo OEM)	x	x	faturas, histórico, RGPD...
Plataforma de gestão de <i>leads</i> de vendas	Gestão de <i>leads</i> gerados nas diversas plataformas	Marca representada	x		colocação de <i>leads</i>
Gestão de encomendas	Colocação e gestão de encomendas de veículos	Marca representada	x		seguimento de encomendas
<i>Stock</i> de veículos usados	Catálogo de veículos usados, compra	Marca representada	x		consulta de catálogo
Catálogo de peças	Identificação de peças	Marca representada		x	identificação e encomenda de peças
Informação técnica	Informação técnica de produto	Marca representada		x	clientes profissionais
Portal de gestão de RH	Gestão de recursos humanos (férias, faltas, avaliações...)	Concessionário	x	x	
Portal de satisfação de clientes	Portal de resultados dos inquéritos de satisfação de clientes	Marca representada	x	x	
Portal de comunicação importador-rede	Troca e gestão de informação com a rede	Marca representada	x	x	
Gestão de garantias	Processamento de garantias	Marca representada		x	

Tabela 1 - Exemplo de sistemas de gestão utilizados no concessionário (autoria própria)

1.2 Gestão da Experiência dos Clientes

Num ambiente cada vez mais competitivo, é difícil as empresas preverem o comportamento dos seus clientes (Rai & Srivastava, 2014), tantas são as escolhas que se apresentam, e em tantas plataformas. A chave para obter sucesso no retalho consiste, pois, em entender os seus clientes (Grewal, Levy, & Kumar, 2009), e uma vez obtido esse conhecimento, as operações de retalho deverão ter como objetivo primordial proporcionar uma experiência única aos seus clientes (Verhoef, et al., 2009). Nesse pressuposto, os construtores de automóveis estão a mudar lentamente de uma orientação puramente de marketing *MO* (*Marketing Orientation*), para *CEM* (*Customer Experience Management*), em que o que interessa mais é a lealdade e o crescimento a longo prazo (Homburg, Jozic, & Kuehnl, 2015). Na presente dissertação, o foco estará precisamente nessa lealdade a longo prazo, ou seja, em estar presente junto do cliente durante todos os momentos, e não somente quando há pontos de contacto obrigatórios (Scherpen, Draghici, & Niemann, 2018).

É precisamente para estar presente em momentos para além dos pontos de contacto obrigatórios que as marcas têm vindo a desenvolver aplicações para *smartphone* que

permitem interagir com o carro, com a marca, e com as oficinas (*Volvo On Call*, ou *Mercedes Me* são apenas dois exemplos: no espaço de poucos anos todos os construtores de automóveis criaram as suas aplicações). É então possível abrir e fechar o carro através do telemóvel, receber alertas, alterar as definições ou ligar a climatização remotamente, apenas para dar alguns exemplos de funcionalidades relacionadas com o carro. Mas também é possível solicitar a marcação de um serviço de manutenção, pedir a recolha do veículo, enfim, um conjunto de operações que antes obrigavam a passar pela oficina, ou pelo menos a telefonar para alguém para se conseguir ajuda e solução.

A alteração do modelo de negócio e de comportamento dos clientes obrigou os concessionários a procurar novas formas de gerar lucro e as oportunidades geradas pela digitalização, com o contacto permanente que permite, poderão vir a ser uma enorme oportunidade de os concessionários se reinventarem e não só manter o seu negócio, como eventualmente melhorá-lo (Inampudi, Kramer, Maurer, & Simmons, 2019).

1.3 Satisfação e Lealdade de Clientes

Satisfação pode ser definida como a consequência da experiência do cliente ao longo das várias fases de um processo de compra (Lin, Wu, & Chang, 2010), mas esta definição não inclui uma gradação. Num sentido estrito, um conjunto de más experiências vai levar a uma consequência, da mesma forma que acontece com um cliente satisfeito. Aqui chegamos à primeira conclusão: definir o conceito de satisfação de clientes é mais complexo do que possa parecer.

Existem duas grandes famílias de definições para satisfação de clientes: aquelas que colocam a satisfação como um *resultado* (de um processo), e as que colocam como um *processo* (Yi, 1990). Para este trabalho, a definição que nos interessa é a que coloca a satisfação de clientes como um resultado: um cliente satisfeito é um cliente que teve, na sua opinião, uma boa experiência; cujo resultado da sua experiência redonda numa avaliação positiva relativamente ao desempenho do produto adquirido ou serviço contratado, que foi ao encontro das suas expectativas, e que é considerado essencial para a saúde financeira de um negócio, e a principal razão que pode levar um cliente a regressar, e assim adquirir mais produtos e serviços (Srivastava & Rai, 2015).

A lealdade é o que nos permite esperar um determinado comportamento por parte dos clientes. A empresa espera que os seus clientes continuem a comprar os seus produtos e serviços em detrimento da concorrência, apenas porque preferem fazê-lo (Kincaid, 2003). Desta forma, a vantagem de os clientes serem leais é que se pode prever o seu comportamento (Kincaid, 2003), e agir preventivamente. A mesma autora sustenta ainda que a lealdade dos clientes é um padrão de comportamento construído com base em experiências

positivas passadas, que faz com que o cliente compre a essa empresa produtos ou serviços mesmo quando isso aparente não ser a decisão mais racional (Kincaid, 2003). Note-se então que a pertinência da lealdade dos clientes encontra eco no popular aforismo de que custa cinco vezes mais dinheiro angariar um novo cliente do que reter um existente, afirmação que pode pecar por falta de exatidão (serão mesmo cinco vezes mais?) mas que é aceite como factual no seu significado nuclear: é mais caro angariar clientes, do que manter os existentes (Pfeiffer, 2005).

Embora existam diversas propostas para a definição de lealdade dos clientes, há um ponto comum para onde todas concorrem: o regresso do cliente aos nossos produtos ou serviços. Um cliente leal regressa, e é esse o ponto que interessa enfatizar no presente trabalho: no contexto do retalho automóvel a lealdade do cliente é materializada na compra de automóveis, na fidelidade ao serviço após venda, enfim, numa relação duradoura.

2. Objetivos e Metodologia

Neste capítulo apresentar-se-ão os objetivos da investigação, assim como os métodos de recolha de dados que irão ser utilizados. A escolha da metodologia obrigou a uma revisão da literatura sobre metodologias de investigação, coligida na Tabela 2.

Autoria	Ano	Tema
Bingham, W. V., & Moore, B. V.	2016	Métodos de condução de entrevistas
Di Cicco-Bloom, B., & Crabtree, B.	2006	Métodos qualitativos de construção de entrevistas
Galvin, R.	2014	Dimensões de amostras, e impacto nos resultados
Harris, L., & Brown, G.	2010	Confluência de resultados no recurso a métodos combinados de investigação (entrevistas semiestruturadas e questionários)
Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pai, D. K.	2015	A escala de Likert e sua aplicação enquanto ferramenta de pesquisa científica
Laville, C., & Dionne, J.	1999	Metodologia de pesquisa em ciências humanas
Lune, H., & Berg, B. L.	2017	Comparação e análise sobre métodos de investigação em ciências sociais
Malhotra, N.	2006	Construção de questionários
Mc Namara, C.	2022	Recomendações e boas práticas para preparação e condução de entrevistas
Saccol, A. Z.	2009	Estratégias de escolha de métodos de investigação em gestão, à luz dos paradigmas positivista, e interpretativista
Silva, L., Segger, R., & Russo, M.	2019	Processo de entrevista enquanto método de investigação, e comparação entre diversos modelos de entrevista
Silveira, P.	2015	De que forma a comunicação visual das marcas no ponto-de-venda é relevante e influenciadora do comprador, e da relação entre distribuidor e produtor
Turner, D.	2010	Como conduzir entrevistas qualitativas para investigadores novatos

Tabela 2 – Literatura consultada para definição e escolhas de metodologia

2.1 Objetivos gerais e específicos

O objetivo primordial deste trabalho consiste em saber se, no contexto do retalho automóvel em Portugal, um processo no pós venda gera maior satisfação por ser digital. Esta pergunta contém em si várias declinações, com as quais se pretende estabelecer uma visão completa sobre o estado do negócio de reparação automóvel das marcas em Portugal, sabendo em concreto:

- Identificar em que ponto se encontram as oficinas das marcas no que diz respeito às ferramentas de interação e contratação digital;
- Perceber se clientes e decisores da indústria têm as prioridades alinhadas no que diz respeito às ferramentas digitais de interação e contratação de serviços de após venda (e.g. agendamento, seguimento da intervenção, autorizações, contratação de serviços);
- Compreender se a existência de ferramentas de contratação digital é um fator de escolha relevante no momento de agendar um serviço oficial.

As respostas obtidas permitirão traçar um retrato do setor, que se reveste de particular interesse num contexto de grandes alterações como o presente.

2.2 Metodologia

Para melhor compreender este tema considerou-se que a combinação da perspectiva dos profissionais do setor com a dos clientes de oficinas iria produzir um conhecimento mais sólido, ancorado na experiência de ambos os lados: o do cliente, e o do fornecedor / prestador do serviço. Assim sendo, o método selecionado foi o da combinação de inquérito por questionários estruturados a clientes, com entrevistas semiestruturadas a profissionais do setor. A metodologia será, portanto, mista: qualitativa, com recurso a entrevistas aos profissionais; e quantitativa, com recurso a questionário de autopreenchimento administrado a clientes e potenciais clientes.

A utilização combinada do questionário com a entrevista semiestruturada é usada com frequência para confirmar os resultados, apesar das diferenças nos métodos de recolha de dados, análise e interpretação (Harris & Brown, 2010).

2.3 Componente Quantitativa – questionário

Tal como proposto por Lune & Berg (2017), a componente quantitativa incide sobre o *quê*, *como*, *quando*, *onde* e *porquê*, num ambiente de factos, não tanto de interpretações e subjetividades, como é o caso da componente qualitativa. Portanto, nesta componente pretendemos saber “quantidades” e “dimensões”. Ou seja, grandezas que nos dão uma ideia concreta e numérica do objeto de estudo. Estabelecida a escolha do questionário estruturado enquanto ferramenta de recolha de dados, importa agora estabelecer o tipo de questões e opções de respostas mais adequadas. Nesse sentido, a escala de *Likert* apresenta-se-nos como uma opção abrangente e muito usadas em ciências sociais, que serve para medir o grau de concordância do participante em relação à asserção que lhe é apresentada.

Não há princípios científicos que garantam a conceção do questionário ideal, tendo a sua construção uma componente empírica relevante que decorre, entre outros fatores, da criatividade, talento e experiência de quem o concebe (Malhotra, 2006). Como observa

Malhotra (2016), existem, todavia, recomendações gerais que facilitam o processo e que são determinar que informação precisamos obter, e o que tencionamos fazer com essa informação. Escolher uma linguagem que seja familiar para os participantes, e que esteja de acordo com a sua experiência e formação é uma forma eficaz de evitar respostas imprecisas ou mesmo falta de respostas. A Tabela 3 apresenta uma síntese das recomendações seguidas para a construção de questionários, as quais foram tidas em conta no instrumento construído no presente estudo.

Recomendação	Objetivo
Validar se a pergunta é necessária	Saber de que forma se vai utilizar a informação obtida na resposta
Não fazer mais do que uma pergunta na mesma questão	Quer o sim quer o não têm de servir como resposta
Respostas sem esforço	Facilitar ao máximo o trabalho dos entrevistados
Questões estruturadas	Não permitir respostas abertas (usar escolha múltipla)
Perguntas que induzam respostas concretas	As respostas devem caracterizar o tema quanto a <i>quem, o quê, como, onde</i>
Utilizar linguagem simples e pouco técnica	Evitar a perífrase
Não utilizar palavras ambíguas	A resposta obtida deve ser concreta
Não induzir a resposta	A pergunta não deve conter nenhum tipo de resposta ou consideração

Tabela 3 – Recomendações gerais na produção de questionário conforme Malhotra (2016)

Com estas recomendações em mente, contruiu-se assim um questionário estruturado de preenchimento *online*, obedecendo sempre à primeira regra proposta por Malhotra (2016): validar a pertinência da pergunta. O resumo deste instrumento consta nas Tabelas 4, 5, 6, e 7. Note-se que as questões surgem depois de uma primeira pergunta de consentimento que estabelece os termos do questionário, e pede autorização para prosseguir o questionário. Caso o respondente desse consentimento, prosseguia para o questionário, senão o questionário terminaria no momento. As questões foram organizadas em 5 grupos como se segue:

Grupo 1 - o meu carro: conjunto de questões que visam caraterizar o carro, e se o mesmo é ou não posse do entrevistado, ou seja, o modelo de utilização (Tabela 4):

#	Pergunta	Objetivo
2	De quem é o carro que utilizo?	Perceber se o modo de utilização ou propriedade influenciam as respostas; validar se o questionário pode prosseguir
3	Quantos anos tem o carro?	Os carros mais recentes já têm tecnologia que influencia a interação do cliente com a oficina e com o carro
4	Onde é que o carro costuma ser assistido?	Perceber se o padrão de respostas muda pelo facto de se levar o carro à marca

Tabela 4 – Questionário *online* – Grupo 1

Grupo 2 - marcar a ida à oficina: conjunto de questões que visam caracterizar os hábitos do cliente na marcação do serviço, e o que é que este valoriza. Juntamente com o Grupo 3 e 4 são as partes mais importantes do questionário (Tabela 5):

#	Pergunta	Objetivo
5	Quem é que agenda as idas à oficina?	Validar se o questionário pode prosseguir
6	Como é que agendo as idas à oficina?	Hábitos de agendamento; validar se o questionário pode prosseguir
7	E se a oficina contactar espontaneamente para agendar a revisão?	Perceber a pertinência das opções que as aplicações digitais permitem, e seu impacto junto dos clientes
8	Se fosse possível fazer o agendamento através de uma aplicação digital (como alternativa)?	Perceber se impacta na satisfação
9	A existência de aplicações digitais para agendamento seria um fator de escolha da oficina?	Perceber se é um fator de escolha

Tabela 5 – Questionário *online* – Grupo 2

Grupo 3 - carro na oficina: este grupo de questões incide sobre o momento em que o trabalho técnico no carro já está a decorrer. Visa perceber o que é que o cliente valoriza, isto é, o que é que lhe traz mais satisfação durante o processo de reparação (Tabela 6):

#	Pergunta	Razão de ser da pergunta
10	Se a oficina contactasse via aplicação digital para manter informado/a sobre o andamento dos trabalhos no seu carro?	Perceber se as interações com aplicações digitais impactam na satisfação
11	Se fosse possível dar autorização à oficina via aplicação digital para trabalhos adicionais que surjam no decorrer do serviço?	Perceber se os clientes ficariam mais satisfeitos se as ferramentas permitissem todo o tipo de interações, mesmo aquelas que normalmente requerem mais contacto pessoal
12	Se fosse possível acrescentar pedidos ou informações via aplicação digital já depois de o carro estar na oficina?	Idem, mas com iniciativa do cliente

Tabela 6 – Questionário *online* – Grupo 3

Grupo 4 - carro pronto: sucedâneo do Grupo anterior, que incide sobre as rotinas após conclusão dos trabalhos oficinais (Tabela 7):

#	Pergunta	Razão de ser da pergunta
13	O que acharia sobre ser informado/a que o carro está pronto via aplicação digital (como alternativa)?	Perceber se as interações com aplicações digitais impactam na satisfação
14	O que acharia sobre combinar a hora/local de entrega do carro pronto via aplicação digital (como alternativa)?	Idem
15	O que acharia sobre fazer o pagamento do serviço via aplicação digital (como alternativa)?	Ibidem
16	Depois do trabalho realizado, em que circunstâncias contacta a oficina (excluindo inquéritos de satisfação)?	Conhecer os hábitos de contacto do cliente, e perceber se isso poderia alterar-se com recurso a aplicações digitais
17	Se existisse uma aplicação digital que permitisse o contacto após visita à oficina?	Idem
18	Se tivesse uma reclamação sobre o serviço prestado, como preferia apresentá-la?	Perceber se a opinião do cliente se mantém em contexto mais desconfortável

Tabela 7 – Questionário *online* – Grupo 4

Grupo 5 – caracterização dos entrevistados: neste último grupo apenas se pergunta a idade (por enquadramento em escalões etários), incluindo a opção de não resposta. O objetivo é apenas o de caracterizar a amostra, e perceber se há apetência para determinadas respostas em função da idade.

Os questionários foram disseminados via *WhatsApp* e partilhados no *LinkedIn*, tendo-se conseguido recolher 256 questionários válidos, correspondentes a uma taxa de conclusão de 97%. Foi necessário excluir todos os questionários que não contribuíam para o estudo (i.e. não pertenciam ao universo em análise): ou porque os respondentes não têm ou não usam carro, ou então porque não tratam dos processos de agendamento de serviços oficiais.

2.4 Componente Qualitativa – entrevistas

Como foi anteriormente mencionado, a componente qualitativa foi realizada tendo como amostra um grupo de profissionais do setor. Sendo a entrevista um dos métodos mais habitualmente utilizados para conduzir estudos qualitativos (Di Cicco-Bloom & Crabtree, 2006), e sabendo também que os dados qualitativos dizem respeito a conceitos, definições, características, símbolos e significados das coisas (Lune & Berg, 2017), então ouvir quem vive diariamente esses conceitos e entender esses significados surge como opção óbvia. Sendo uma entrevista uma conversa com um objetivo (Bingham & Moore, 2016), e um método universalmente aceite como eficaz para recolha de informação, esta tem como base uma interação entre dois indivíduos que, ao assumir a forma de um diálogo, pode trazer um problema: a conversa tornar-se um ente vivo que assume um rumo nem sempre certo, nem sempre controlado pelos seus intervenientes, em que por um lado o entrevistado tem total amplitude para construir a sua resposta (Laville & Dionne, 1999), mas por outro pode não produzir dados que permitam chegar a conclusões. Interessa então conduzir a entrevista dotando-a de um certo grau de previsibilidade, e que tenha um contexto e objetivo conhecido dos entrevistados, motivo pelo qual o guião de entrevista é uma peça essencial. A entrevista deve fornecer informação baseada em factos e em percepções (Silva, Segger, & Russo, 2019), e para obter factos é importante a dose certa de preparação. Nesse sentido, a entrevista semiestruturada apresenta-se como a ideal para o presente estudo, pois não tem o grau de incerteza e falta de controlo subjacente à entrevista não estruturada, mas também não é restrita e inflexível como uma entrevista totalmente estruturada, que não admite desvios ao questionário (método, todavia, com as suas vantagens, ao qual voltaremos nos questionários da componente quantitativa). É, portanto, uma conversa dirigida pelo entrevistador, mas que admite flexibilidade (Turner, 2010).

Na Tabela 8 é feita uma apresentação dos tipos de entrevistas e breve resumo das suas características, factos estes que, após ponderação, levaram à escolha pelas entrevistas semiestruturadas.

Estruturada	Semiestruturada	Não estruturada
• Estrutura de questões pré-definida; • Não admite desvios na ordem das questões; • Não admite adicionar ou subtrair questões; • Não permite clarificações nem adições posteriores de informação; • Pode ser vista como um questionário; • As perguntas são feitas exatamente como foram escritas; • Orientadas para produzir resultados quantitativos;	• Relativamente estruturada (e.g. guião previamente preparado); • Admite desvios na ordem; • O nível de linguagem pode ser ajustado; • Podem-se fazer perguntas adicionais ou pedir esclarecimentos; • As perguntas não têm de ser feitas exatamente da forma que foram escritas; • O entrevistador pode adicionar questões durante a entrevista;	• Completamente não estruturada; • Não há ordem para as questões; • Liberdade total de ajuste da linguagem; • Permite clarificações e adições posteriores de informação; • O entrevistador pode adicionar questões durante a entrevista se isso permitir aprofundar determinado assunto;

Tabela 8 – Tipos de entrevista e suas características (adaptado de Lune & Berg, 2017)

2.4.1 Procedimentos de preparação das entrevistas

A entrevista semiestruturada requer preparação, começando pela seleção dos entrevistados, e definição do número de entrevistas a realizar. Recorrendo ao proposto por Galvin (2014), poderemos basear-nos na experiência do investigador para chegar a essa conclusão, segundo a qual poderá definir-se esse número considerando o objeto da investigação, e os assuntos que se querem ver esclarecidos. Esta visão é coadjuvada por Silva, Segger, & Russo (2019), quando afirmam que o foco são os resultados gerados, mais do que o número de entrevistados. Nesse pressuposto, foram realizadas entrevistas a profissionais com a base comum de todos estarem ligados ao setor automóvel em Portugal. Isso fornece uma perspetiva ampla e composta de conhecimentos diversos que, embora tenham uma base comum, têm as especificidades próprias dos percursos profissionais e experiências de cada um. Os entrevistados estão caracterizados com detalhe em 2.4.2: trata-se de um grupo de especialistas estimulados a falar livremente sobre o tema proposto (Silva, Segger, & Russo, 2019), tendo sido realizadas 13 entrevistas.

O guião da entrevista foi preparado de forma a obter uma visão do entrevistado sobre o estado da digitalização no setor, e sobre o impacto que isso tem na relação do cliente com o concessionário, em concreto na sua satisfação, de forma a responder à pergunta de investigação. A preparação do guião teve em mente as recomendações propostas por McNamara (2009):

- 1) Escolher um local com poucas distrações, que permita conforto e concentração;
- 2) Explicar o objetivo da entrevista (patente nas perguntas iniciais de apresentação);
- 3) Explicar os termos de confidencialidade (idem);
- 4) Explicar o tipo de entrevista escolhida enquanto metodologia de investigação;
- 5) Estimar a duração da entrevista;
- 6) Disponibilizar contactos para eventuais necessidades de contacto posteriores;
- 7) Garantir que tudo foi entendido antes de se dar início à entrevista;
- 8) Pedir permissão para registar a entrevista (tirar notas e/ou gravar).

O guião da entrevista foi construído de raiz para este estudo, e pode ser consultado em detalhe no Anexo 1, estando a sua estrutura esquematizada na Tabela 9.

Tema	Assuntos	Objetivo
Abertura	Apresentação Contextualização da entrevista Objetivos Regras	Ganhar confiança Estabelecer ponto de partida Clarificar regras e objetivos
Introdução	Apresentação do entrevistado Opinião genérica sobre o retalho automóvel em Portugal Opinião sobre o que contribui para a satisfação do cliente	Quebrar o gelo Ganhar ritmo Mergulhar na conversa
Estado da digitalização	Estado da digitalização no retalho automóvel em Portugal Iniciativas dos concessionários e iniciativas das marcas Razões para se investir na digitalização	Caracterizar o estado da digitalização no setor Perceber o apetite do setor para a digitalização
Digitalização	Vantagens e desvantagens da digitalização Âmbito da digitalização: quais os processos a digitalizar Perspetiva do cliente e do concessionário	Opinião dos profissionais sobre a digitalização Perceber se a digitalização aproveita mais o cliente ou o concessionário
Satisfação de Clientes	Influência do meio de contacto na satisfação do cliente Meio de contacto e gestão do processo enquanto fator de escolha Gestão de reclamações com recurso a ferramentas digitais	Perceber se o meio digital aumenta a satisfação Perceber se as ferramentas digitais aumentam as capacidades do concessionário
Gestão	Necessidade de recursos para a digitalização Apetite da gestão para realizar investimentos Ganhos do concessionário Ganhos do cliente Preçário dos serviços	Perceber quem ganha mais com a digitalização: cliente ou concessionário ou ambos Perceber se a existência de ferramentas digitais traz ganhos de volume de negócio ou margem ao concessionário Perceber se existem condições para financiar o desenvolvimento de ferramentas digitais com o preçário
Fecho	Agradecimentos Solicitar disponibilidade para esclarecimentos adicionais	Agradecer Garantir condições para executar o estudo na metodologia escolhida

Tabela 9 – Guião da entrevista, adaptado de Silveira (2015)

2.4.2 Seleção de participantes

A escolha e seleção de entrevistados teve como critério principal o seu currículo no setor automóvel em Portugal: pretendia-se um grupo de pessoas que, na conceção proposta por Weinstein (1993), fossem dotados de vastos e profundos conhecimentos sobre determinado domínio, e que conseguissem justificar as suas posições e/ou opiniões com base em conhecimento (Weinstein, 1993). Partindo desta definição, adicionámos os seguintes critérios de escolha:

- 1) Vasta experiência profissional (pelo menos 10 anos);
- 2) Profissionais com funções de direção ou gestão de topo, por assim estarem obrigados a ter uma visão abrangente e a pensar a médio e longo prazo, ou profissionais que, pela natureza das suas funções, estejam obrigados por dever de funções a pensar nesses termos;
- 3) Experiência em mais do que uma função ou área funcional da indústria, de forma a conseguir uma perspetiva mais ampla;
- 4) Profissionais da indústria (OEM e concessionários) e profissionais independentes (consultores e fornecedores), para maior pluralismo.

Com base nestes conceitos e critérios, selecionaram-se 13 pessoas, alguns com ligação ao serviço após venda (n=4), outros às vendas (n=2) ou a ambas as áreas (n=7). As entrevistas foram conduzidas tanto pessoalmente (n=5) como por videochamada (n=8). Foram gravadas e posteriormente transcritas para se proceder à análise qualitativa. Para aceitar como satisfatória a quantidade de 13 entrevistas, foram tidos em conta os conceitos de Galvin (2014) e Silva et al. (2019) relativos à experiência do investigador e sua capacidade para definir esse número, e também por ser mais produtivo aprofundar cada uma das entrevistas ao invés de maior quantidade, portanto dando importância à informação extraída por cada entrevistado (Weller, et al., 2018). A caracterização dos entrevistados está resumida na Tabela 10:

Entrevista	Gênero	Função desempenhada (à altura da entrevista)	Área de responsabilidade	Âmbito da responsabilidade	Experiência profissional no setor [anos]	Experiência em:	Meio da entrevista
E1	m	diretor de serviço após venda	após venda	concessionário	>20	retalho	presencial
E2	m	diretor de serviço após venda	após venda	rede nacional de concessionários	>20	retalho + importador	presencial
E3	f	gestor de área	vendas e após venda	grupo de concessionários	>15	importador	presencial
E4	m	gestor de projetos	vendas e após venda	rede nacional de concessionários	>20	importador	presencial
E5	m	diretor nacional de vendas	vendas	rede nacional de concessionários	>25	retalho + importador	presencial
E6	m	diretor de marca	vendas e após venda	rede nacional de concessionários	>20	retalho + importador	videochamada
E7	m	gestor de área	após venda	grupo de concessionários	>20	importador	videochamada
E8	m	diretor de Logística	vendas e após venda	rede nacional de concessionários	>30	produção + importador	videochamada
E9	m	diretor nacional de vendas e marketing	vendas	rede nacional de concessionários	>20	retalho + importador	videochamada
E10	m	gestor de rede e projetos	vendas e após venda	rede nacional de concessionários	>20	importador	videochamada
E11	m	consultor e formador	vendas e após venda	mercado nacional	>35	retalho + importador	videochamada
E12	m	diretor de serviço após venda	após venda	rede nacional de concessionários	>20	importador	videochamada
E13	m	diretor nacional de vendas	vendas e após venda	mercado nacional	>25	retalho + importador	videochamada

Tabela 10 – Caracterização dos profissionais entrevistados

3. Resultados

Dado que se escolheu seguir uma metodologia que combina uma componente quantitativa com uma qualitativa, os resultados serão apresentados nessa mesma lógica.

3.1 Resultados da Componente Quantitativa - questionário

3.1.1 Caracterização da amostra

A população alvo consistiu em cidadãos maiores de 18 anos que se disponibilizaram a responder ao inquérito. Foram eliminados os que não aceitaram as condições da pergunta de consentimento do questionário, os que não utilizam veículo automóvel, e os que não tratam do agendamento dos serviços oficiais relacionados com o seu carro. Portanto, partindo de 338 questionários, 327 aceitaram responder, 325 questionários de respondentes que têm ou utilizam automóvel, 262 questionários de respondentes que tratam do agendamento dos serviços, e 256 questionários de respondentes que levaram o inquérito até ao final – os válidos.

Portanto temos a amostra $n=256$, e querendo trabalhar com um grau de confiança de 95%, determinaremos qual o erro amostral máximo admissível. A uma confiança de 95% corresponde um valor crítico da normal-padrão $z=1,960$, donde se obtém $E=6,1p.p.$ conforme cálculo:

$$E = z \times \sqrt{\frac{p \times q}{n}} = 1,960 \times \sqrt{\frac{0,5 \times 0,5}{256}} = 0,06125$$

Na Tabela 11 podemos ver que a esmagadora maioria dos respondentes se encontram nos escalões 31 a 45 anos, e 46 a 65 anos, totalizando 229 dos 256 respondentes, que correspondem a 89,5% da amostra:

Escalão etário	Frequência	%	Percentagem válida	Percentagem acumulada
18 a 30	16	6,3	6,3	6,3
31 a 45	117	45,7	45,7	52
46 a 65	112	43,8	43,8	95,7
Mais de 66	10	3,9	3,9	99,6
Não quero responder	1	0,4	0,4	100
Total	256	100	100	

Tabela 11 – Escalões etários dos respondentes

3.1.2 Caracterização da relação com o automóvel

A pergunta sobre o modelo de utilização do carro era a segunda do questionário logo após a questão do consentimento informado, e era eliminatória no caso de a resposta ser *não utilizo carro*. Os dados recolhidos estão na Tabela 12:

Modelo de utilização do carro	Frequência	%	Percentagem válida	Percentagem acumulada
É meu, ou é como se fosse meu	197	77,0	77,0	77,0
É um carro de serviço	59	23,0	23,0	100,0
Total	256	100,0	100,0	

Tabela 12 – Modelos de utilização do automóvel

Quanto à idade dos seus automóveis, as conclusões são as que podemos verificar na Tabela 13, que tem as frequências dos grupos etários dos automóveis e que mostram que 43,8% dos automóveis têm 4 anos ou menos, 25,4% têm carros que vão de 5 a 10 anos, e 25,8% têm carros de 11 a 20 anos. Com mais de 20 anos há 13 carros, correspondentes a 5,1%.

Escalão etário automóvel	Frequência	%	Percentagem válida	Percentagem acumulada
11 a 20 anos	66	25,8	25,8	25,8
5 a 10 anos	65	25,4	25,4	51,2
Até 4 anos	112	43,8	43,8	94,9
Mais de 21 anos	13	5,1	5,1	100
Total	256	100	100	

Tabela 13 – Escalões etários dos automóveis

No que diz respeito ao local de assistência, a Tabela 14 mostra que 52,3% dos respondentes assistem o seu carro fora das marcas, entenda-se em oficinas independentes, ao passo que 47,7% continuam a fazê-lo nas marcas.

Local de assistência	Frequência	%	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Fora da marca	134	52,3	52,3	52,3
Na marca	122	47,7	47,7	100,0
Total	256	100,0	100,0	

Tabela 14 – Locais de assistência dos automóveis

Ao cruzar a idade dos carros com o local de assistência podemos ver que no grupo de automóveis até 4 anos é clara a escolha pela assistência na marca: 89 dos 112, o que representa 79,5% de preferência pela marca. No grupo de carros com mais de 21 anos, são

3 respostas de um total de 13, portanto 23,1% das escolhas nesse escalão etário conforme informação da Tabela 15.

Escalões etários do carro v. local de assistência		Onde é que o carro costuma ser assistido?				Total	
		Fora da marca	%	Na marca	%		
Quantos anos tem o carro?	11 a 20 anos	55	83,3%	11	16,7%	66	100,0%
	5 a 10 anos	46	70,8%	19	29,2%	65	100,0%
	Até 4 anos	23	20,5%	89	79,5%	112	100,0%
	Mais de 21 anos	10	76,9%	3	23,1%	13	100,0%
Total		134	52,3%	122	47,7%	256	100,0%

Tabela 15 – Idade do carro v. local de assistência

É assim notória a diminuição pela opção de assistência na marca à medida que se avança na idade dos carros conforme demonstrado no Gráfico 1:

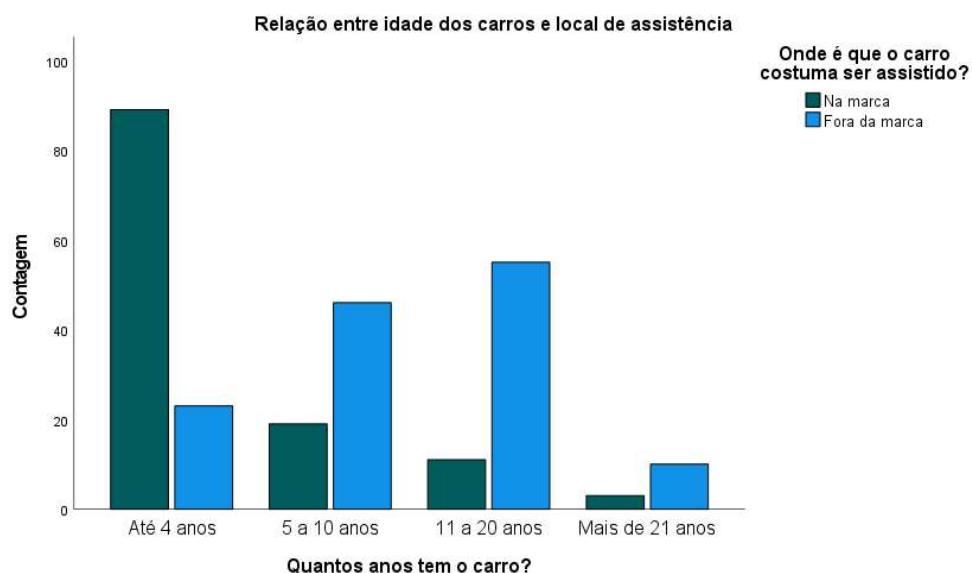


Gráfico 1 – Idade do carro v. local de assistência

3.1.3 Formas de agendamento dos serviços oficiais

No que diz respeito às formas de agendamento, 64,8% dos respondentes continuam a recorrer ao telefonema tradicional para agendar os seus serviços, sendo esta a opção mais frequente. Aqui remetemos para a afirmação de Reinartz et al. (2017): digitalizar o ponto de venda já não é suficiente. A maioria dos sistemas digitais de agendamento não permite verdadeiramente o agendamento, ou seja, a escolha de data e hora. Permitem uma pré reserva ou até mesmo um pedido de contacto para posterior validação. Ora, se o cliente não age verdadeiramente sobre a agenda da oficina e não consegue obter uma data e hora para o agendamento, pode-se concluir que o telefonema, ou pedido de agendamento via digital

produzem praticamente o mesmo resultado. Pode-se afirmar que, não sendo evidente um benefício real ao escolher o canal digital para o agendamento, o telefonema mantém-se como canal privilegiado, provavelmente por hábito. A deslocação à oficina tem 14,8% da preferência dos respondentes, e a mensagem ou *e-mail*, e o formulário no *website* representam respetivamente 6,3% e 10,2%. Os agendamentos por iniciativa das oficinas representam 3,9% das respostas, portanto 96,1% das marcações são da iniciativa dos clientes (Tabela 16), conclusão a que regressaremos adiante.

Modos de agendamento	Frequência	%	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Agendo por mensagem ou e-mail	16	6,3	6,3	6,3
Passo na oficina e agendo	38	14,8	14,8	21,1
São eles que me ligam	10	3,9	3,9	25
Telefone e agendo	166	64,8	64,8	89,8
Uso o formulário no <i>website</i>	26	10,2	10,2	100,0
Total	256	100,0	100,0	

Tabela 16 – Modos de agendamento dos serviços

Cruzando as formas de agendamento com as idades dos respondentes, concluímos que a forma mais prevalente *Telefone e agendo* é a preferida em todos os escalões. No 18 a 30 anos tem 75,0% das preferências, no escalão 46 a 65 anos surge 78 vezes (69,6%), no escalão 31 a 45 anos tem uma frequência de 69 respostas (59,0%), e no dos maiores de 66 anos tem 60% das preferências (ver Tabela 17):

Escalões etários v. modos de agendamento	Como é que agenda as idas à oficina?										Total	
	Agendo por mensagem ou e-mail		Passo na oficina e agendo		São eles que me ligam		Telefone e agendo		Uso o formulário no website			
18 a 30	0	0,0%	3	18,8%	0	0,0%	12	75,0%	1	6,3%	16	100,0%
31 a 45	12	10,3%	13	11,1%	6	5,1%	69	59,0%	17	14,5%	117	100,0%
46 a 65	4	3,6%	18	16,1%	4	3,6%	78	69,6%	8	7,1%	112	100,0%
Mais de 66	0	0,0%	4	40,0%	0	0,0%	6	60,0%	0	0,0%	10	100,0%
Não quero responder	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%	1	100,0%
Total	16	6,3%	38	14,8%	10	3,9%	166	64,8%	26	10,2%	256	100,0%

Tabela 17 – Escalões etários dos respondentes v. modos de agendamento

O Gráfico 2 ilustra perfeitamente essa conclusão, com os métodos *Telefone e Agendo* a dominarem as escolhas em todos os escalões, mas a destacarem-se nos 31 a 45, e 46 a 65. É também nestes escalões que o recurso ao formulário no *website* se mostra mais expressivo, no caso como 2.^a opção.

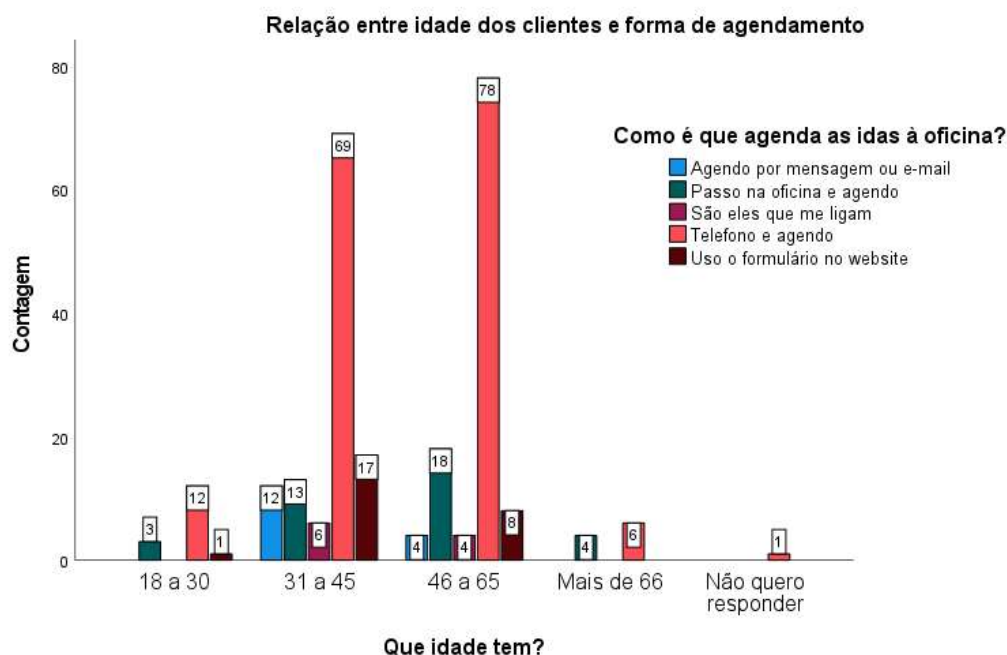


Gráfico 2 – Escalões etários dos respondentes v. modos de agendamento

A próxima análise é dedicada a tentar perceber a ligação entre a forma de agendamento e a propriedade do carro. Quer nos carros de serviço, quer nos particulares, o convencional telefonema continua a ser o meio primordial para agendamento dos serviços. A grande diferença surge na deslocação pessoal à oficina: nos carros de serviço essa forma de agendar aparece somente 4 vezes nas 59 totais (6,8%), ao passo que nos carros particulares surge 34 vezes (17,3%), conforme Tabela 18:

Modelo de utilização v. modo de agendamento	Como é que agenda as idas à oficina?										Total	
	Agendo por mensagem ou e-mail		Passo na oficina e agendo		São eles que me ligam		Telefone e agendo		Uso o formulário no website			
É meu, ou é como se fosse meu	5	2,5%	34	17,3%	6	3,0%	135	68,5%	17	8,6%	197	100,0%
É um carro de serviço	11	18,6%	4	6,8%	4	6,8%	31	52,5%	9	15,3%	59	100,0%
Total	16	6,3%	38	14,8%	10	3,9%	166	64,8%	26	10,2%	256	

Tabela 18 – Modelo de utilização v. modo de agendamento

Se considerarmos as frequências combinadas do *e-mail* e do formulário no *website* (ferramentas digitais que existem hoje), a prevalência nos carros particulares é de 22 em 197 (11,2%), e de 20 em 59 (33,8%) nos carros de serviço, portanto nesta amostra os utilizadores de carros de serviço são mais propensos à utilização das ferramentas digitais atualmente existentes.

No Gráfico 3 é notório o domínio do telefonema como forma de agendamento, em ambos os modelos de utilização do automóvel.

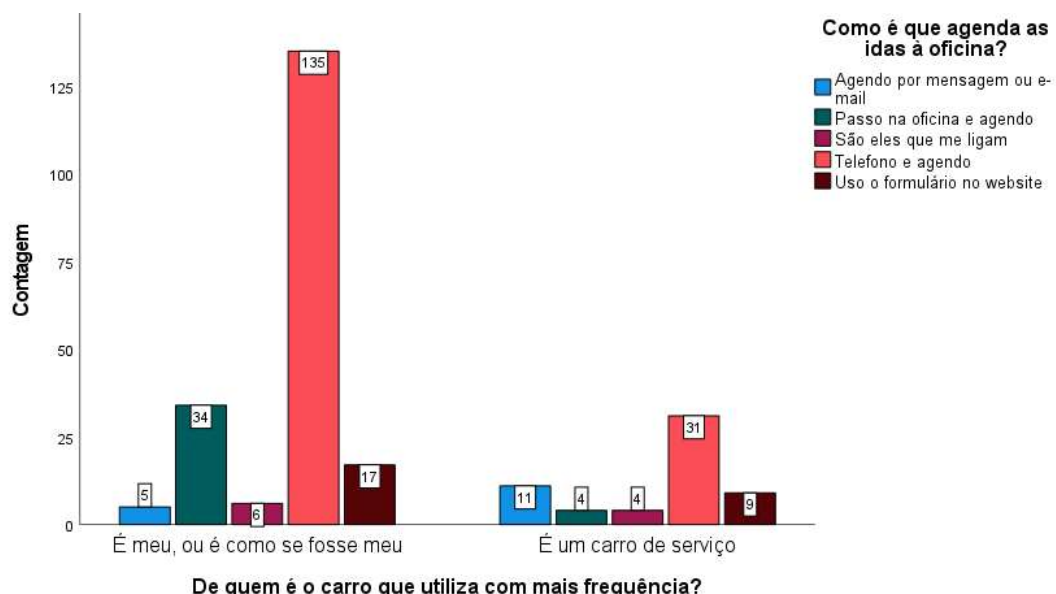


Gráfico 3 – Modelo de utilização v. modo de agendamento

Organizemos as formas de agendamento em dois grandes grupos, os que são *iniciativa da oficina*, e os que são *iniciativa do cliente*, com este último ainda a ser dividido em 2 subgrupos: os modos digitais, e os não digitais, conforme esquematizado na Tabela 19:

Organização da iniciativa de agendamento em grupos	Iniciativa	Meio	Codificação
<i>Agendo por mensagem ou e-mail</i>	cliente	digital	<i>clt_digi</i>
<i>Uso o formulário no website</i>	cliente	digital	<i>clt_digi</i>
<i>Telefone e agendo</i>	cliente		<i>clt</i>
<i>Passo na oficina e agendo</i>	cliente		<i>clt</i>
<i>São eles que me ligam</i>	oficina		<i>oficina</i>

Tabela 19 – Iniciativas de agendamento agrupadas

À codificação *clt* correspondem agendamentos realizados pelo cliente; à codificação *clt_digi* agendamentos realizados por iniciativa do cliente com recurso às ferramentas digitais atualmente existentes; e finalmente a codificação *oficina*, para quando o agendamento ocorre por exclusiva iniciativa da oficina. Cruzando esses dados com os modos de agendamento chegamos aos dados da Tabela 20, que permitem perceber as opções tomadas pelos clientes conforme grupo de iniciativa:

Grupos de tipos de iniciativa v. modo de agendamento	Como é que agenda as idas à oficina?										Total	
	Agendo por mensagem ou e-mail		Passo na oficina e agendo		São eles que me ligam		Telefone e agendo		Uso o formulário no website			
clt	0	0,0%	38	18,6%	0	0,0%	166	81,4%	0	0,0%	204	100,0%
clt_digi	16	38,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	26	61,9%	42	100,0%
oficina	0	0,0%	0	0,0%	10	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	10	100,0%
TOTAL	16	6,3%	38	14,8%	10	3,9%	166	64,8%	26	10,2%	256	100,0%

Tabela 20 – Formas de agendamento agrupadas

Nos agendamentos por iniciativa do cliente o telefone aparece 166 vezes (81,4%), seguido da passagem na oficina com 38 vezes (18,6%). Nas iniciativas do cliente com recurso a ferramentas digitais a opção *mensagem ou e-mail* surge 16 vezes (38,1%) e o preenchimento de formulário no *website* tem 61,9% das preferências, correspondente a 26 respondentes dos 42 neste grupo. Os agendamentos que são iniciativa da oficina, que são sempre concretizados através de chamada, são 10 das 256 respostas (3,9%)

. O Gráfico 4 ajuda a uma visão mais clara destes dados:

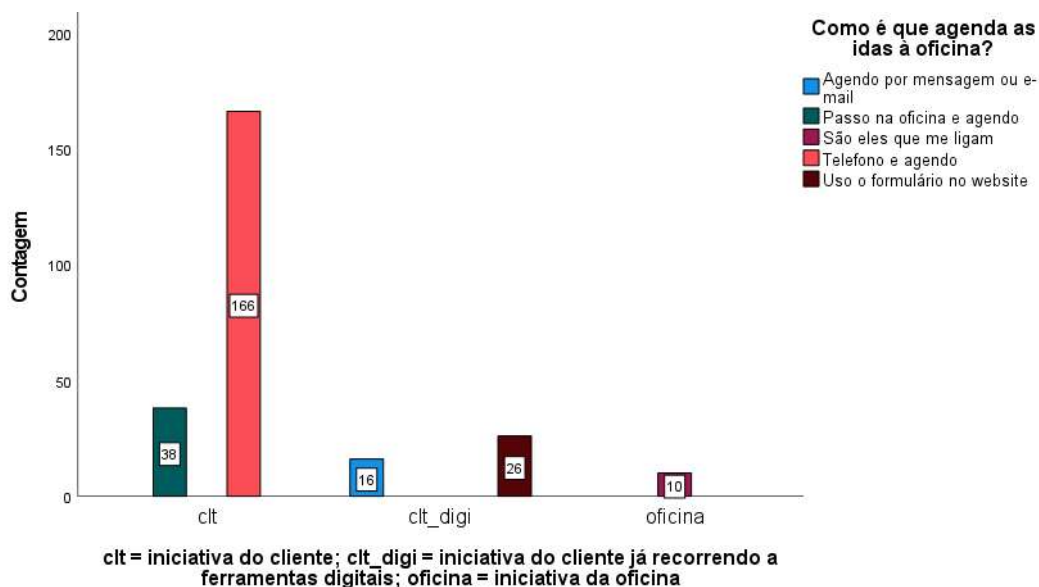


Gráfico 4 – Formas de agendamento agrupadas v. modos de agendamento

Cruzando estes dados com as idades dos respondentes podemos extrair informação sobre o modo preferencial de fazer as marcações de oficina, conforme as idades. O grupo etário que mais recorre aos meios digitais de agendamento existentes é o que se situa entre os 31 e os 45, que neste grupo de formas de agendamento representa 29 das 42 respostas; dos respondentes que têm 18 a 30 anos somente 1 respondente recorre a ferramentas digitais

para realizar o agendamento (há 16 respondentes neste grupo), e dos 112 que têm 46 a 65, 12 recorrem a essas ferramentas digitais para agendarem o serviço (Tabela 21):

Grupos de tipos de iniciativa v. escalões etários	Grupos de tipos de iniciativa						Total	
	clt		clt_digi		oficina			
18 a 30	15	93,8%	1	6,3%	0	0,0%	16	100,0%
31 a 45	82	70,1%	29	24,8%	6	5,1%	117	100,0%
46 a 65	96	85,7%	12	10,7%	4	3,6%	112	100,0%
Mais de 66	10	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	10	100,0%
Não quero responder	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
Total	204	79,7%	42	16,4%	10	3,9%	256	100,0%

Tabela 21 – Escalões etários v. grupos de tipos de iniciativa

No Gráfico 5 destacam-se as formas de agendamento que são *iniciativa dos clientes*, e os que são *iniciativa dos clientes com recurso a ferramentas digitais*. Quando a iniciativa do contacto para agendamento é da oficina, na presente amostra isso impactou somente o escalão etário 31 a 45, e 46 a 65. O escalão etário com mais de 66 anos, composto por 10 respondentes, não utiliza meios digitais existentes ao dispor, e na presente amostra não é impactado pelos contactos da oficina. No Gráfico 5 podemos ver a forma de agendamento agrupada por tipo (iniciativa do cliente “clt”, iniciativa do cliente com recurso a ferramentas digitais “clt_digi”, e iniciativa da oficina “oficina”), com a idade dos respondentes.

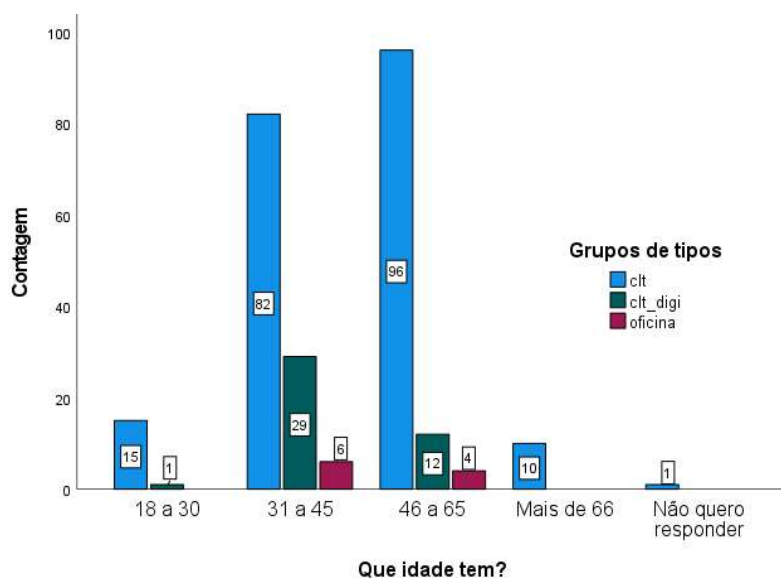


Gráfico 5 – Escalões etários v. grupos de tipos de iniciativa

Cruzando os dados relativos aos modelos de utilização do automóvel com as formas de agendamento agrupadas por tipo, chegamos aos números que constam da Tabela 22: quando o carro é do respondente, 191 vezes em 197 (96,9%) a iniciativa do agendamento

parte do cliente (22 com recurso a ferramentas digitais, e 169 por telefone ou passando na oficina). Quando se trata de um carro de serviço, na maioria das vezes também a iniciativa de agendamento parte do cliente: 35 sem recurso a ferramentas digitais, e 20 com recurso a ferramentas digitais, totalizando 55 (93,2%). Nos carros de serviço, somente 4 vezes em 59 (6,7%) aparece a oficina como entidade que espoletou o agendamento.

Modelos de utilização v. grupos de tipos de iniciativa	Grupos de tipos						Total	
	clt		clt_digi		oficina			
É meu, ou é como se fosse meu	169	85,8%	22	11,2%	6	3,0%	197	100,0%
É um carro de serviço	35	59,3%	20	33,9%	4	6,8%	59	100,0%
Total	204	79,7%	42	16,4%	10	3,9%	256	100,0%

Tabela 22 – Modelos de utilização v. grupos de tipos de iniciativa

O Gráfico 6 permite uma melhor visualização destes resultados, sendo clara a diferença entre modelos de utilização nos agendamentos realizados por iniciativa dos clientes, codificação *clt*:

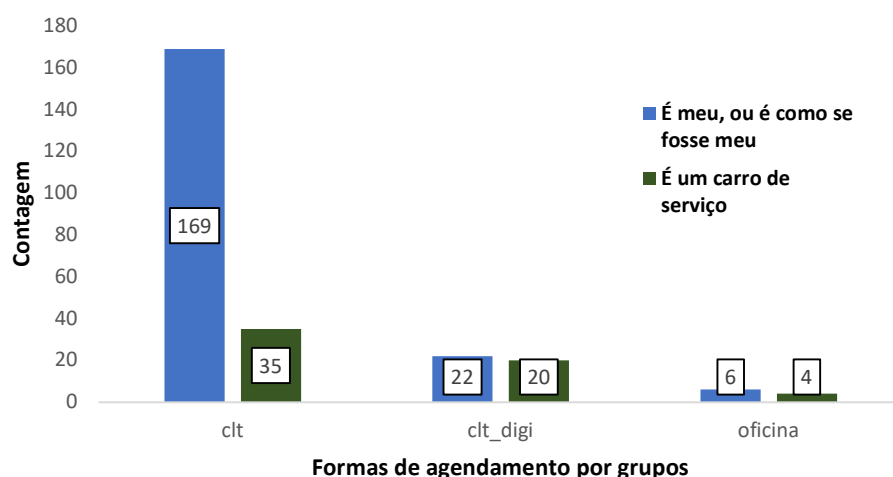


Gráfico 6 – Modelos de utilização v. modos de agendamento

Com tão baixa frequência nos contatos por iniciativa da oficina, aparentemente a indústria está distante do conceito proposto por Scherpen et al. (2018), o qual estabelece que as organizações devem evoluir para ligações a longo prazo ao invés de se concentrarem em contatos pontuais, de forma a integrar as rotinas diárias dos consumidores e estar presente assim que surge a necessidade tal como propõem Reinartz et al. (2017).

3.1.4 Satisfação relativamente a opções digitais

Neste capítulo iremos analisar as respostas às questões que versaram sobre a opção digital, e que pretendiam obter o grau de satisfação dos respondentes quanto a essa opção. À pergunta *Se fosse possível fazer o agendamento através de uma aplicação digital (como alternativa)?*, as respostas mostram uma clara preferência pelo agendamento digital: 173 em 256 responderam que ficariam mais satisfeitos se fosse possível agendar através de aplicação digital, portanto 67,6% das respostas conforme Tabela 23 (a pergunta incluía um parêntesis dizendo que o agendamento via aplicação digital era uma alternativa, portanto não se pressupõe que fosse a única forma de fazer o agendamento, o que é reforçado pelos dados expostos na Tabela 16, onde vimos que 64,8% dos respondentes telefonam para a oficina para realizar o seu agendamento).

Formas de agendamento via aplicação digital	N	%
Ficaria mais satisfeito/a	173	67,6%
Não ficaria mais satisfeito/a	17	6,6%
Seria indiferente	66	25,8%
Total	256	100,0%

Tabela 23 – Satisfação quanto à forma de agendamento

Quando se perguntou se *A existência de aplicações digitais para fazer o agendamento seria um fator de escolha da oficina?* as respostas foram as que constam da Tabela 24, onde a resposta “Não” significa que não seria fator de escolha. Podemos então observar que 106 dos 256 respondentes, portanto 41,4%, dizem que isso não seria um fator de escolha, ao passo que há 95 respostas em sentido contrário, portanto 37,1%.

Aplicações digitais enquanto fator de escolha	N	%
Não	106	41,4%
Seria indiferente	55	21,5%
Sim	95	37,1%
Total	256	100%

Tabela 24 – Aplicações digitais enquanto fator de escolha

A maioria dos respondentes não considera a forma de agendamento um fator de escolha (106 respostas, 41,4%). Mas importa referir que há 95 em 256 (37,1%) que consideram ser um fator de escolha, e ainda um relevante número de 55 respondentes em 256 (21,5%) que são indiferentes, e que podem ou não vir a ser impactados pela existência desse tipo de ferramentas de agendamento.

Depois de termos visto na Tabela 20 que somente 10 em 256 vezes (3,9%) é que parte da oficina a iniciativa de contactar para agendar o serviço, esta questão surge ainda mais pertinente quando se conclui que 52,3% dos respondentes afirmam que ficariam mais satisfeitos se a oficina os contactasse espontaneamente para agendar o serviço (pergunta 7); veja-se a relação entre os dados da Tabela 25, com os da referida Tabela 20:

Contacto espontâneo da oficina	N	%
É-me indiferente	107	41,8%
Ficaria mais insatisfeito/a	15	5,9%
Ficaria mais satisfeito/a	134	52,3%
Total	256	100,0%

Tabela 25 – Satisfação quanto a contacto espontâneo da oficina

No seguimento da questão anterior, perguntou-se se a satisfação seria maior caso a oficina mantivesse o contacto via aplicação digital sobre o andamento dos trabalhos, ou seja, já com o carro em oficina. A resposta vai no seguimento das anteriores: 209 em 256 respondentes (81,6%) respondem que isso os deixaria mais satisfeitos (Tabela 26):

Informação via digital sobre andamento dos trabalhos	N	%
Ficaria mais satisfeito/a	209	81,6%
Ficaria menos satisfeito/a	10	3,9%
Seria indiferente	37	14,5%
Total	256	100,0%

Tabela 26 – Satisfação quanto a contacto para informar sobre andamento dos trabalhos

Scherpen et al. (2018) afirmam que o foco deve estar na lealdade a longo prazo, pelo que a chave é estar presente em todos os momentos. Nesta questão fica evidenciado que os clientes valorizam esse acompanhamento permanente via aplicação digital, o que contrasta com a prática comum em que o cliente só é contactado quando surge alguma questão durante a intervenção.

A preferência por manter esse contato no canal digital é reforçada nas respostas à pergunta seguinte, sobre a satisfação quanto à *possibilidade de dar autorização à oficina via aplicação digital para aprovar trabalhos, numa altura em que o carro já está na oficina*: volta a ser dominante a resposta *ficaria mais satisfeito/a* com uma frequência de 205 em 256 vezes, portanto 80,1%, conforme Tabela 27:

Autorização de trabalhos via aplicação digital	N	%
Ficaria mais satisfeito/a	205	80,1%
Ficaria menos satisfeito/a	23	9,0%
Seria indiferente	28	10,9%
Total	256	100,0%

Tabela 27 – Satisfação quanto a autorização por via digital

Quando inquiridos sobre a satisfação quanto à *possibilidade de se acrescentar pedidos ou informações via aplicação digital, já com o carro na oficina*, as respostas continuam a privilegiar o canal digital, e nesta questão o comportamento é praticamente idêntico ao exposto nas Tabelas 26 e 27, com a opção *ficaria mais satisfeito/a* a registar uma prevalência de 78,5%. Vejam-se os dados da Tabela 28:

Acrescentar pedidos via aplicação digital	N	%
Ficaria mais satisfeito/a	201	78,5%
Ficaria menos satisfeito/a	20	7,8%
Seria indiferente	35	13,7%
Total	256	100,0%

Tabela 28 – Satisfação quanto à possibilidade de acrescentar pedidos

Na questão sobre a *Informação sobre conclusão dos trabalhos via aplicação digital* volta a verificar-se o domínio da opção digital, com 193 respostas em 256 (75,4%) a indicar que consideram importante a existência dessa opção. Os indiferentes estão praticamente ao mesmo nível dos que consideram pouco importante (12%, 1% e 12,5%), como consta da Tabela 29:

Informação sobre conclusão dos trabalhos via aplicação digital	N	%
Importante	193	75,4%
Indiferente	31	12,1%
Pouco importante	32	12,5%
Total	256	100,0%

Tabela 29 – Satisfação quanto a ser informado sobre conclusão

À pergunta *O que acharia sobre combinar a hora/local de entrega do carro via aplicação digital (como alternativa)?* as respostas demonstram que 69,1% considera importante, ao passo que 15,6% considera pouco importante, e 15,2% indiferente. A preferência pelo contacto digital continua dominante (ver Tabela 30):

Possibilidade de combinar hora e local de entrega do carro pronto via aplicação digital	N	%
Importante	177	69,1%
Indiferente	39	15,2%
Pouco importante	40	15,6%
Total	256	100,0%

Tabela 30 – Satisfação quanto a combinar hora e local de entrega

Findo o trabalho na oficina há que proceder ao pagamento do serviço, e também aqui os respondentes privilegiam a possibilidade de o canal digital permitir essa funcionalidade, embora com menos frequência do que nas questões anteriores: são 140 vezes em 256 (54,7%). À pergunta sobre *satisfação quanto à possibilidade de pagar via aplicação digital*, os resultados são os que constam da Tabela 31:

Possibilidade de pagar via aplicação digital	N	%
Importante	140	54,7%
Indiferente	56	21,9%
Pouco importante	60	23,4%
Total	256	100,0%

Tabela 31 – Satisfação quanto a pagamento via digital

A maioria continua a afirmar que a sua satisfação aumentaria se a relação com a oficina tivesse a possibilidade de se realizar com recurso a ferramentas digitais. Seguindo o mesmo formato, perguntou-se se contactariam a oficina mais ou menos vezes caso existisse uma aplicação digital que permitisse a realização desse contacto (pergunta 17). 76 dos 256 (29,7%) respondentes disseram que contactariam mais vezes a oficina, enquanto para 156 dos 256 (60,9%) isso seria indiferente (Tabela 32):

Variação de frequência de contactos via canais digitais	N	%
Contactava-os mais vezes	76	29,7%
Contactava-os menos vezes	24	9,4%
Seria indiferente	156	60,9%
Total	256	100,0%

Tabela 32 – Frequência de contactos em função do meio

Se por um lado aqui já estaríamos numa fase de conclusão dos trabalhos oficinais e com o serviço pago, o que à partida pode significar uma menor necessidade ou interesse em contactar a oficina, não deixa de ser relevante haver praticamente 30% de clientes que dizem que aumentariam a frequência dos contactos se existisse possibilidade de o fazer por via digital.

À pergunta *Depois do trabalho realizado, em que circunstâncias contacta a oficina (excluindo inquéritos de satisfação)?*, 55 em 256 (21,5%) responderam que nunca o fazem, 13 (5,1%) responderam que o fazem quando as coisas correram bem, e 188 (73,4%) quando as coisas correram mal. A combinação de respostas que indicam disponibilidade para contactar a oficina é de 201 em 256, portanto 78,5% da amostra, tal como exposto na Tabela 33:

Circunstâncias em que contacta a oficina após conclusão do serviço	N	%
Nunca	55	21,5%
Quando as coisas correram bem	13	5,1%
Quando as coisas correram mal	188	73,4%
Total	256	100,0%

Tabela 33 – Circunstâncias de contacto da oficina após conclusão do serviço

Por fim, perguntou-se de que forma prefeririam apresentar uma reclamação, e 106 em 256 (41,4%) responderam que preferiam fazê-lo pessoalmente. Se a este número juntarmos o telefone, que também é uma forma de contacto direto e aqui com uma frequência de 30 (11,7%), então estaremos a falar de uma frequência combinada de 136 em 256, portanto 53,1% de preferência pelo contacto pessoal. A opção de apresentar a reclamação por via digital surgiu 120 vezes em 256 respostas (46,9%), conforme Tabela 34. Voltaremos ao tema do contacto pessoal em contexto de reclamação nos capítulos 3.2 e 4.

Formas de apresentação de reclamação	N	%
Pessoalmente	106	41,4%
Por telefone	30	11,7%
Via aplicação digital	120	46,9%
Total	256	100,0%

Tabela 34 – Formas de apresentação de reclamação sobre o serviço prestado

Na Tabela 35 estão resumidas as percentagens de todas as respostas relativas à satisfação do respondente relativamente à opção digital. Constata-se que sempre que o digital é opção, é referido como a opção causadora de maior satisfação.

Questão	Ficaria mais satisfeito/a	Seria indiferente	Não ficaria mais satisfeito/a / ficaria mais insatisfeito / ficaria menos satisfeito
Se fosse possível fazer o agendamento através de uma aplicação digital (como alternativa)?	67,6%	6,6%	25,8%
E se a oficina contactasse espontaneamente para marcar o serviço?	52,3%	41,8%	5,9%
E se a oficina contactasse via aplicação digital para manter informado/a sobre o andamento dos trabalhos no seu carro?	81,6%	14,5%	3,9%
Se fosse possível dar autorização à oficina via aplicação digital para trabalhos adicionais que surjam no decorrer do serviço?	80,1%	10,9%	9,0%
Se fosse possível acrescentar pedidos ou informações via aplicação digital já depois do carro estar na oficina?	78,5%	13,7%	7,8%

Tabela 35 – Resumo de questões relativas à satisfação com a opção digital

O mesmo se verifica quanto às questões onde se inquire sobre a importância da existência de serviços no meio digital: na Tabela 36 podemos observar uma vez mais a preferência por essa opção.

Serviços complementares via digital	Importante	Indiferente	Pouco importante
O que acharia sobre ser informado/a que o carro está pronto via aplicação digital (como alternativa)?	75,4%	12,1%	12,5%
O que acharia sobre combinar a hora/local de entrega do carro via aplicação digital (como alternativa)?	69,1%	15,2%	15,6%
O que acharia sobre fazer o pagamento do serviço via aplicação digital (como alternativa)?	54,7%	21,9%	23,4%

Tabela 36 – Resumo de questões relativas à importância da opção digital

A maioria das respostas privilegia a opção pelo contacto digital, referindo mesmo que aumentariam os contatos caso essa opção estivesse disponível, o que é crucial do ponto de vista da relação com o cliente e que vai ao encontro do referido por Homburg (2015): os construtores automóveis terão de continuar a mudança de orientação MO (*marketing orientation*) para CEM (*customer experience management*), onde o que conta mais é a lealdade e o crescimento a longo prazo e, nesse contexto, os representantes das marcas também ganham se seguirem esse caminho.

3.2 Resultados da Componente Qualitativa - entrevistas

Como já foi mencionado, realizaram-se 13 entrevistas de forma a complementar as conclusões das informações recolhidas nos questionários e apresentadas no capítulo 3.1. As 15 questões que constituíram o guião (recorda-se que eram entrevistas semiestruturadas)

serviram para recolher informação que pode ser organizada nos 4 grupos seguintes, cada um deles integrando um tema específico:

Grupo I – Panorama: neste grupo recolheu-se a opinião dos entrevistados quanto ao estado do retalho automóvel em Portugal, no que concerne aos métodos e ferramentas de gestão, de relação com os clientes e colaboradores, convidando-os a comparar com outras indústrias. Adicionalmente questiona-se especificamente qual a opinião relativa ao estado da digitalização, pedindo-se exemplos.

Grupo II – Satisfação de clientes: recolheram-se dados relativos à satisfação dos clientes para saber o que é mais importante para garantir a satisfação com um serviço da oficina, e de que forma as ferramentas digitais de interação e/ou contratação impactariam no grau de satisfação.

Grupo III - Adoção de ferramentas digitais - vantagens e desvantagens: neste grupo foram abordadas as vantagens e desvantagens da adoção de ferramentas digitais de interação e contratação, do ponto de vista dos clientes, e do concessionário.

Grupo IV – Desenvolvimento e recursos: opiniões sobre os recursos num sentido amplo, portanto recursos humanos e financeiros necessários para realizar a transformação digital.

A organização das questões em grupos foi sistematizada na Tabela 37.

Questão		Grupo
b)	<i>Diria que o retalho automóvel em Portugal é um setor vanguardista nos métodos e ferramentas de gestão, relação com o cliente e colaboradores? Expanda.</i>	I Panorama atual
d)	<i>Como vê o crescimento da digitalização no setor automóvel? E no retalho? Pode apontar exemplos de casos que considere serem uma referência?</i>	
c)	<i>O que considera ser essencial para garantir a satisfação de um cliente do após venda?</i>	II Satisfação de clientes
g)	<i>A satisfação dos clientes com um serviço prestado pela oficina é influenciada pela forma de contacto?</i>	
h)	<i>A existência de meios digitais de contacto (marcação, aprovação de serviços...) pode constituir um fator de escolha do cliente, na hora de fazer uma marcação?</i>	
i)	<i>Num serviço em que tenha corrido tudo bem, acha que os clientes valorizam mais a qualidade do serviço técnico prestado no carro, ou a qualidade do acompanhamento prestado pelo concessionário?</i>	
m)	<i>Imagine uma situação de retorno à oficina por erro técnico do mecânico. Em que meio acha que conseguiria gerir melhor (isto é, deixando o cliente mais satisfeito): num meio em que as interações e contactos são totalmente digitais, ou num meio de contactos e interações tradicionais? Porquê?</i>	
o)	<i>Imagine um cliente satisfeito com um serviço oficial: tanto faz que a sua experiência tenha sido no meio digital ou não? E um insatisfeito?</i>	
p)	<i>Acha que os clientes estariam disponíveis para pagar mais se pudessem relacionar-se com o concessionário de forma digital integrada, podendo tratar de tudo numa aplicação ou similar? Explique a sua resposta.</i>	
e)	<i>Que vantagens identifica para o concessionário que adote ferramentas digitais como forma de interagir com os seus clientes? E que dificuldades antevê?</i>	III Adoção de ferramentas digitais: vantagens e desvantagens
f)	<i>A mesma pergunta, mas para o cliente: que vantagens acha que o cliente tem? E dificuldades?</i>	
k)	<i>Quem ganha mais com a existência de ferramentas de interação e contratação digital: o cliente, ou o concessionário? Porquê?</i>	
i)	<i>Até onde acha que podem / devem ir as ferramentas digitais de interação com o cliente nas suas capacidades: devem permitir todo o tipo de serviços e interações, ou deve haver serviços / interações a ficar de fora?</i>	IV Desenvolvimento e recursos
j)	<i>A existência de ferramentas de interação e contratação digital vai obrigar ao empenho de mais ou menos recursos por parte do concessionário? Porquê?</i>	
n)	<i>O que acha que pode impulsionar um aumento de investimento por parte dos concessionários em aplicações digitais que permitam interagir com os clientes?</i>	

Tabela 37 - Organização das questões da entrevista por grupos

3.2.1 Grupo I – Panorama

Nas respostas a este grupo, que compreende as questões b) e d), existe um alinhamento de opiniões, com a maioria dos entrevistados (10 em 13, correspondente a 76,9%) a responderem que não consideram o setor do retalho automóvel em Portugal como sendo vanguardista nos seus métodos e ferramentas de gestão e de relação com os clientes

e com os colaboradores. Reconhecem-se avanços nos últimos anos, mas não se identificam sinais de vanguardismo ao nível dos processos e métodos:

“(...) [o retalho automóvel] Tem sido sempre um seguidor, por vezes tenta ser um bocadinho mais inovador, mas diria que é um setor muito tradicional.” (E5)

“Claramente não é [vanguardista]. Aliás, a indústria automóvel é uma indústria ainda antiga, ainda tem uma base industrial muito grande, e os processos refletem exatamente isso. A forma de fazer negócio e a forma de analisar processos ainda é muito numa ótica industrial.” (E10)

“É tudo menos vanguardista. O retalho automóvel em Portugal caracteriza-se por ser muito tradicionalista, muito conservador. É muito difícil modificar processos (...).” (E11)

“Não, não considero [vanguardista]. O setor em si, e a sua dinâmica, é muito exigente, isso é uma questão. A outra é se os métodos são vanguardistas, e eu acho que não são.” (E13)

Registam-se outras opiniões que, indo no mesmo sentido, traçam uma divisão entre o produto (o automóvel) e a rede de retalho. Os entrevistados que referem essa dicotomia concordam que o produto é avançado, assim como as próprias marcas, mas as redes de retalho não o são:

“(...) não acho que o negócio automóvel seja muito avançado do ponto de vista tecnológico. Falo do retalho. O produto é outra coisa. Falo ao nível do desenvolvimento do negócio e da forma como é explorado.” (E4)

“Acho que a indústria automóvel é muito vanguardista. O negócio do retalho automóvel, de facto reconheço que não é um negócio de vanguarda, e não é um negócio que esteja no último nível de tecnologia, nomeadamente ao nível da flexibilidade e serviço ao cliente.” (E9)

“Começou-se a assistir, eu diria puxado pelas marcas e não pelo retalho, a novas tendências de digitalização dos showrooms, por exemplo. Mas eu diria que esse avanço não está a nascer no retalho, mas nas marcas. As próprias marcas estão a forçar o retalho a ser mais avançado, mais vanguardista nessa tecnologia.” (E6)

Trata-se de uma dissonância que, segundo Athanasopoulou et al. (2016) já não deveria ocorrer, pois o enorme desafio lançado pelas empresas tecnológicas à tradicionalista indústria automóvel obrigou a que se deixasse de encarar o automóvel como o produto final e razão de ser, para obrigar a focar nos serviços criados e oferecidos pelas plataformas

digitais (Athanasopoulou, Bouwman, Nikayin, & de Reuver, 2016). Esse desafio poderá ter ganhado um impulso adicional como consequência da pandemia covid-19:

“(...) A pandemia obrigou a mudanças no retalho, na maneira como os vendedores interagem com os clientes, e as próprias oficinas. Diria mais: a parte comercial passou a ser muito mais digital porque teve de se adaptar à realidade, têm esse mérito. Mas o driver da mudança vem das marcas.” (E6)

“Acho que tem essa ambição e, sinceramente, aquilo que eu tenho visto nos últimos 2 ou 3 anos, fruto da necessidade de que todo este novo mundo pós pandemia nos trouxe, é que não tenho dúvida que se fizeram melhorias nestes últimos anos que se calhar nunca se fizeram nos últimos 20 anos.” (E9)

Estas palavras encontram sustento no estudo que refere que a digitalização ganhou muita importância desde a pandemia de covid-19, com o aumento da procura *online* ditado pelas restrições à circulação então impostas pelos governos (Hofstätter, Krawina, Mühlreiter, Pöhler, & Tschiesner, 2020). Dois entrevistados responderam que consideram o setor vanguardista, contudo são respostas que indicam circunscrição ao contexto do retalho automóvel ou da realidade das marcas que conhecem, não sendo evidentes comparações com as demais indústrias e setores:

“Sim. A rede de concessionários (...) é vanguardista.” (E1)

“Acho que sim. Porque onde passei, e nas marcas que conheci, o mercado português foi sempre dado como referência, um mercado que permitia fazer alguns projetos piloto. Daí que acho que é um mercado de referência e visto como tal lá fora.” (E8)

Quando inquiridos sobre o panorama da digitalização (pergunta d) há um conjunto de respostas que indicam uma visão otimista do *status quo*, porque apontam exemplos de ferramentas existentes:

“Eu acho que nós estamos um pouco atrasados, mas isto está a acontecer. Nós hoje já temos um número muito grande, que está sempre a crescer, de marcações de revisão por via digital. Antes acontecia por telefone, depois começou a preponderância do e-mail (...), mas hoje já acontece pelas várias ferramentas que a marca disponibiliza (a aplicação para smartphone, ou todos os websites das concessões ou do próprio importador onde facilmente se disponibiliza um formulário direto), portanto eu diria que é muito raro termos um telefonema para marcar um serviço.” (E1)

“(…) existe um [exemplo de digitalização], que não é uma grande novidade, mas que é a marcação online do agendamento oficial, não ter de contactar por telefone ou enviar e-mail” (E7)

As ferramentas digitais que existem atualmente foram mencionadas por 8 dos 13 entrevistados, com a aplicação móvel de conexão ao veículo a aparecer como a mais prevalente com 5 menções; os portais de agendamento, os vídeos de diagnóstico e os *softwares* de configuração de veículos (estas últimas, ferramentas de apoio às vendas e não ao após venda) foram mencionados 3 vezes, e o diagnóstico remoto uma única vez, conforme resumido na Tabela 38:

Menções a ferramentas digitais atualmente existentes	App de conexão ao veículo	Portal de agendamentos de serviços	Vídeos de diagnóstico	Diagnóstico remoto	Software de configuração de veículos
E1	1	1	1	1	
E2					1
E4	1				
E7	1	1			
E8	1				1
E10			1		1
E12	1	1			
E13			1		
Total	5	3	3	1	3

Tabela 38 – Menções a ferramentas digitais existentes

Ainda no domínio dos exemplos de casos de sucesso, há entrevistados que optam por apontar as dificuldades de implementação como justificação para o ponto em que se encontra a digitalização no setor, começando pelos processos de decisão:

“Há alguns exemplos no retalho, e aí há a vantagem da execução: o facto de haver uma pessoa que manda (e aqui o manda é no bom sentido), alguém que é dono e que se o convenceremos então “OK, faça-se” e assim as coisas acontecem mais rapidamente.” (E2)

Na mesma entrevista são referidos desalinhamentos entre as marcas e os concessionários:

“Há alguns aspetos em que a visão da marca e do retalho não é exatamente a mesma. Por exemplo, no retalho quero destacar-me de todos os outros concorrentes da marca. Eu quero que o cliente opte por mim, além dos da concorrência. Na lógica da marca é

importante que tenham todos uma muito boa experiência – numa lógica McDonald's, se for a Bragança ou a Lisboa é muito importante que experiência seja o mais próxima possível uma da outra.” (E2)

Como mencionam Bharadwaj et al. (2013), o papel tradicional das TI deve ser reconsiderado de forma que estas não se subordinem aos processos existentes, mas antes a fundirem-se com as necessidades do negócio, criando uma verdadeira estratégia de transformação digital (Bharadwaj, El Sawy, Paviou, & Venkatramen, 2013). Adicionalmente, Matt et al. (2015) afirmaram que uma estratégia digital deve ser pensada de forma que consiga integrar toda a coordenação, priorização e implementação de transformações digitais necessárias dentro de uma empresa (Matt, Hess, & Benlian, 2015). Vejam-se as duas seguintes transcrições das entrevistas, sobre estratégia, priorização e desenho das soluções digitais:

“Nós agarramos naquele processo, que já conhecemos enquanto importadores (e estou a falar de uma maneira muito abrangente), no que já tínhamos (...), e tentamos pôr aquilo num formulário no computador. Não é propriamente “como é que eu vou simplificar os processos, melhorar...”. O processo é o mesmo.” (E3)

“Olho para os grandes grupos que têm uma maior capacidade e têm mais cabeças a pensar, e sinto que ainda estão na fase da experimentação. Isto é, ainda há muito experimentalismo. Uma coisa que se fala hoje muito, é querer adotar ferramentas digitais, querer ter o omnicanal para os clientes, por exemplo, e querer tudo integrado. Ter a receção ativa, o vídeo, o DMS, o CRM? Tudo isto tem de estar integrado. Mas depois chega-se ao mercado e há um problema, que é o mercado ser uma manta de retalhos.” (E13)

Essas dificuldades no desenho das soluções digitais são referidas também por Reinartz et al. (2017), quando afirmam que limitar-se a digitalizar o ponto de venda não é já suficiente, o que encontra eco nos dois seguintes excertos:

“(...) o retalho automóvel tem de se modernizar e olhar para os seus websites de modo que um website não seja uma brochura digitalizada, que muitas vezes é, mas muito mais uma ferramenta online que esteja absolutamente sincronizada com os próprios DMS das oficinas de maneira que as marcações e os serviços possam ser feitos através dessa dessas plataformas.” (E12)

“As apps são um [canal], agora é preciso torná-las suficientemente apelativas para que o contato seja regular, e não apenas uma vez por ano ou uma vez de 6 em 6 meses quando precisam de algum serviço.” (E4)

Encurtar a frequência dos contactos conforme mencionado no excerto acima é precisamente o que refere Scherpen et al (2018), ao apontarem a necessidade de se evoluir para uma ligação a longo prazo em vez de contactos pontuais.

3.2.2 Grupo II – Satisfação de clientes

Este grupo agrega as questões relativas à satisfação de clientes. Relativamente à primeira pergunta c), as respostas foram sistematizadas na Tabela 39, com os fatores a serem reclassificados em subgrupos de forma a obter um padrão. Os subgrupos são: *confiança*, *processo*, *preço*, e finalmente *recursos humanos e formação*.

Entrevista	Palavras-chave utilizadas	Subgrupo
E1	Confiança	Confiança
E2	Simplicidade	Processo
E2	Conveniência	Processo
E3	Compromisso	Confiança
E4	Relação preço-qualidade	Preço
E5	Preço	Preço
E5	Agendamento	Processo
E6	<i>Value for money</i>	Preço
E7	Rapidez	Processo
E8	Transparência	Confiança
E9	Confiança	Confiança
E10	Contacto humano	Recursos humanos e formação
E10	Rapidez	Processo
E11	Colaboradores motivados	Recursos humanos e formação
E11	Colaboradores competentes	Recursos humanos e formação
E12	Contacto pessoal	Recursos humanos e formação
E12	Transparência	Confiança
E12	Seguimento (<i>follow-up</i>)	Processo
E13	Qualidade	Processo

Tabela 39 - Elementos essenciais à satisfação

Recorrendo a uma reclassificação em subgrupos, concluímos que o subgrupo *Processo* surge 7 vezes no total de 19 fatores mencionados (36,8%), o que vai ao encontro da definição de satisfação proposta por Lin, Wu & Chang (2010), que afirma que a satisfação

é a consequência da experiência do cliente ao longo das várias fases do processo de compra (Lin, Wu, & Chang, 2010), portanto, ao longo do processo. De seguida surge a *Confiança* com 5 vezes em 19 (26,3%). A qualidade dos recursos humanos, concentrada no subgrupo *Recursos Humanos e Formação*, tem 4 em 19 menções (21,1%). Em último lugar aparece o *Preço*: 3 vezes em 19 (15,8%).

No que respeita à segunda questão deste Grupo II, a questão g), as respostas alinham-se em relevar a importância do contacto humano, independentemente do papel que as ferramentas digitais venham a desempenhar:

“Nós podemos fazer um brilhante trabalho, do melhor possível. Se não soubermos explicar o que fizemos e como fizemos, não vai ter valor e vai gerar desconfiança logo vai gerar insatisfação.” (E1)

“O trabalho técnico é fundamental, mas não chega. Porque depois o trabalho técnico pode ser extraordinário, e a pessoa não ter qualquer tipo de soft skills para a falar com o cliente, e tudo isso pode deitar abaixo o nível de satisfação.” (E12)

Ao longo de todas as entrevistas, houve diversas ocasiões em que os entrevistados destacaram a importância do contacto humano, como sendo um património que importa conservar independentemente dos avanços – reconhecidos como necessários – que a digitalização venha a proporcionar. Importa recuperar a Tabela 16 do capítulo 3.1.3, e referir que 64,8% dos inquiridos agendam os serviços via telefonema, expressivo número ao qual podem ser adicionados os 14,8% que decidem ir fisicamente à oficina para agendar os serviços, perfazendo assim 79,6% de contactos pessoais. Estes valores encontram eco nas preocupações demonstradas por van Osselaer et al. (2020) ao afirmarem que a eliminação da intermediação proporcionada pelos meios digitais provoca uma sensação de objetificação nos consumidores precisamente por causa das hipóteses de contacto remoto que proporciona (Osselaer, Schreier, & Puntoni, 2020). Aparentemente, a amostra de especialistas consultada está atenta a esse risco, como já demonstraram os excertos de entrevistas acima expostos, mas sobretudo os seguintes:

“Estes meios são bons desde que me tragam alguma coisa adicional, se for para fazer o mesmo então a parte pessoal ainda faz diferença, pois permite acrescentar emoção.” (E2)

“Aquilo que me preocupa é sempre estar a falar com alguém com um ecrã à nossa frente. Mesmo que possamos falar de um tablet, é sempre uma coisa que interfere.” (E3)

Esta questão deve ser complementada com a pergunta I), onde as respostas continuam a relevar a importância de um contacto pessoal próximo e de qualidade:

“Eu acho que 99% dos clientes não percebem nada do que foi feito no carro. Para eles o que é preciso é que as coisas sejam transparentes no sentido “falou comigo e explicou o que é que se está a passar”, não no sentido de me dizer os detalhes técnicos, mas tem de ser um interlocutor de confiança.” (E2)

“Sem dúvida, a qualidade do acompanhamento. Porque a parte técnica nem sabem do que é que estão a falar, e presumem que correu tudo bem. Portanto, sem dúvida que é o acompanhamento.” (E5)

“Num serviço que corre bem, que não tenha nada de particular em termos da intervenção na viatura, vai dar muito valor ao acompanhamento.” (E8)

“Acho que o cliente valoriza muito mais o acompanhamento, porque de facto, não tem literacia para discutir a qualidade.” (E13)

A pergunta seguinte é a h) que vai no mesmo sentido das questões 7, 8 e 9 do questionário *online* (ver Anexo 2), e já abordadas em 3.1.4. Os especialistas entrevistados concordam que a existência de ferramentas digitais constitui um fator de escolha:

“Sim, claramente. Conforto, claramente.” (E1)

“Sim, com muita evidência mesmo.” (E9)

“Pode, claro que sim [ser um fator de escolha]. Desde logo pela disponibilidade, pela conveniência.” (E12)

Estas respostas confirmam a informação que havia sido recolhida no questionário *online* explanado na Tabela 23, com 67,6% dos respondentes a afirmar que ficariam mais satisfeitos se fosse possível realizar o agendamento oficial através de uma aplicação digital. À pergunta do questionário *online* sobre se a existência de aplicações digitais para agendamento seria um fator de escolha, remetemos para a Tabela 24: 37,1% dos inquiridos respondeu que sim, 41,4% respondeu que não, e 21,5% que lhes seria indiferente. Isto relaciona-se com a resposta de alguns entrevistados que referem que o digital, por si só, pode não chegar para determinar a escolha dos clientes, sobretudo se o desenho do processo não for bem pensado e executado:

“Eu não tenho dúvidas que o caminho é esse. Mais uma vez tem de ser simples, se for simples e se me trazer alguma coisa positiva.” (E2)

“Hoje o que fazemos é trocar e-mails através de uma plataforma. Mas se for uma coisa como marcar uma consulta de cardiologia onde escolhes a hora, o médico... então acho que sim, que pode ser um fator diferenciador.” (E5)

Por fim, uma resposta que confirma o afirmado por Kincaid (2013): a lealdade dos clientes é um padrão construído com base em experiências positivas passadas, que faz com que compre produtos ou serviços a essa empresa mesmo quando isso aparente não ser a decisão mais racional (Kincaid, 2003):

“Eu não vou tão longe [as ferramentas digitais serem um fator de escolha da oficina], mas se calhar é algo que contribui para que os clientes permaneçam.” (E4)

A pergunta o) pretende provocar uma dicotomia entre o meio digital e o não digital, e conclui-se que as respostas mantêm a direção: o fator humano permanece importante, pois como apontam van Osselaer, Fuchs, Schreier e Puntoni (2020), consumir um produto ou serviço perde o seu sentido se não estiver integrado numa rede de relações sociais (Osselaer, Schreier, & Puntoni, 2020). Segundo os especialistas ouvidos, esta asserção ganha especial relevância em contexto de reclamação:

“O cliente fica mais satisfeito quando vê a fluidez e a panóplia de informação que tem através das ferramentas digitais. Mas todos eles, com mais ou menos peso, relevam o facto de ter uma presença humana. (...) Um cliente insatisfeito vai pesar mais a questão humana. Garantidamente.” (E1)

“(...) O que é regular, o digital está ótimo, tudo o que é extra acho que ainda precisa do apoio do fator humano.” (E3)

Isto leva-nos diretamente à questão m) e as impressões dos entrevistados já foram assinaladas: sempre que a situação deriva para uma reclamação, a interação pessoal ganha relevância. Remetemos para a questão 18 do questionário *online*, precisamente sobre o canal preferencial para se apresentar uma reclamação, e que tem três opções: pessoalmente, por telefone ou via aplicação digital. Os resultados indicam que 106 em 256 (portanto 41,4%) preferem fazê-lo pessoalmente, a que se juntam 30 em 256 (11,7%) que apontam o telefone como canal preferido (ver Tabela 34). A combinação do telefone (um canal de contacto pessoal) com o contacto *vis-à-vis* perfaz 136 em 256, portanto 53,1% das escolhas. Relevamos a preferência de 120 em 256 (46,9%) pelo canal digital, sinal inequívoco do crescente apetite dos inquiridos para as novas soluções de contacto digital. Esta conclusão

pode ainda ser complementada com a interpretação da resposta à questão 16 do questionário *online* sobre as circunstâncias que levam a contactar uma oficina e já explanadas na Tabela 33: 21,5% responderam que nunca o fazem, 5,1% responderam que o fazem quando as coisas correram bem, e uns expressivos 73,4% quando as coisas correram mal, confirmando a ligação do contexto de reclamação ou insatisfação, à necessidade de se agilizar a forma de contacto.

Finalmente a questão p), com as respostas a serem resumidas e organizadas nos seguintes grupos: *sim*; *não*; *talvez*; e *sim, se oferecer algo adicional* conforme Tabela 40:

Entrevista	Resumo da resposta à questão p)
E1	SIM
E2	NÃO
E3	SIM, se oferecer algo adicional
E4	SIM, se oferecer algo adicional
E5	SIM, se oferecer algo adicional
E6	SIM, se oferecer algo adicional
E7	SIM, se oferecer algo adicional
E8	SIM, se oferecer algo adicional
E9	SIM, se oferecer algo adicional
E10	SIM, se oferecer algo adicional
E11	SIM, se oferecer algo adicional
E12	TALVEZ
E13	NÃO

Tabela 40 – Respostas sobre pagar para ter acesso a ferramentas digitais

A conclusão é que, segundo opinião de 9 dos 13 especialistas entrevistados (69,2%), os clientes estariam disponíveis para pagar mais para se relacionarem com a oficina por via digital, se isso representasse uma maior oferta de serviços ou funcionalidades:

“Se for vendido diretamente dessa forma, acho muito difícil. Porque na cabeça do cliente o que eu compro é uma revisão, tenha sido de forma digital ou de forma pessoal eu comprei uma revisão.” (E2)

“Se for o mesmo nível de serviço, só por ser digital, isso não. As pessoas vão achar que isso é uma obrigação da concessão. Mas se houver um serviço mais exclusivo, mais rápido ou qualquer outra coisa, os clientes estão disponíveis para pagar.” (E6)

“Acho que sim, desde que lhe seja oferecido um conjunto de serviços que ele veja como benefício. Não tenho a mais pequena dúvida.” (E11)

Há uma resposta que indica que os clientes estariam disponíveis para pagar mais por comparação com as demais indústrias onde isso já acontece:

“Acho que à data de hoje grande parte dos clientes já estaria disponível para isso [pagar para interagir com a oficina via ferramentas digitais]. Nós já o fazemos em outras questões, e aqui também estamos recetivos a fazer porque eu acho que nesta fase todos procuramos comodidade. Mesmo que tenhamos de pagar para isso.” (E1)

A opinião dominante da amostra de entrevistados é que o patamar tecnológico do retalho automóvel ainda não compara bem com as demais indústrias, o que surge na seguinte resposta, a única que não é sim nem não:

“Talvez. Eu acho que os clientes sentem falta disso, sentem falta de ter um serviço mais pessoal, mais rápido. Ainda não é normal uma concessão automóvel estar ao nível do que sucedeu com Uber e Glovo... isso ainda não acontece na realidade do retalho automóvel.” (E12)

Esta afirmação é concordante com o estudo que refere que a transformação digital imposta pela pandemia de covid-19 encontrou o setor automóvel atrasado em relação às outras indústrias que já vinham a apostar nestas ferramentas há muito tempo (Hofstätter, Krawina, Mühlreiter, Pöhler, & Tschiesner, 2020).

3.2.3 Grupo III - Adoção de ferramentas digitais: vantagens e desvantagens

No Grupo III pretendeu-se obter a opinião do grupo de especialistas relativamente às vantagens e desvantagens decorrentes da adoção de ferramentas digitais, quer do ponto de vista do retalhista, quer do ponto de vista do cliente. Começamos por analisar as respostas às questões e) e f), dada a sua semelhança, e que versam sobre as vantagens e desvantagens da adoção de ferramentas digitais, quer para o cliente quer para o retalhista. A principal vantagem apontada pelos especialistas entrevistados é a proximidade com o cliente, quer pela maior disponibilidade permitida pelas ferramentas digitais, quer pelo aumento da frequência de contactos que tais meios proporcionam:

“(...) vejo como uma grande oportunidade para que as organizações possam finalmente utilizar estas ferramentas e estes processos digitais para estarem mais próximos dos clientes, para conseguirem gerir os clientes de uma forma mais eficaz e mais eficiente.” (E11)

“(...) na pandemia ninguém se dirigia a lado nenhum, e muito menos às concessões automóveis. Mas mesmo após a pandemia já não é normal vermos pessoas nas concessões, ou vão muito poucas pessoas às concessões. Aquilo com que as concessões e as marcas têm de se preocupar é trazer os clientes às concessões através das suas ferramentas digitais.” (E12)

“[a vantagem] do ponto de vista do concessionário, é aumentar os pontos de contato com o cliente.” (E6)

Esta última afirmação é respaldada pela observação de Scherpen et al. (2018), que sublinha a necessidade de se evoluir para uma ligação a longo prazo com os clientes, ao invés de contactos pontuais. O facto de se aumentar os pontos de contacto numa interação de base digital permite ainda obter dados sobre os clientes:

“No atual modelo de negócio, em que o concessionário tem um contrato de concessão com um OEM, vejo grandes oportunidades de conhecer o cliente em toda a sua jornada, todos os seus hábitos. (...) A vantagem é esta: ter os dados do cliente mais centralizados, bases de dados mais organizadas e toda a experiência ser mais digital.” (E10)

A simplificação de processos também foi apontada pelos especialistas como uma vantagem:

“A primeira vantagem: simplificação, menos papel, sustentabilidade, tudo mais fluido. E a rapidez: num instante tenho ali um cálculo, por exemplo ponho o número de uma peça e vejo logo os vários preços, as margens... falando por exemplo de um orçamento, a rapidez do processo, a fluidez do processo.” (E3)

“O cliente só tem vantagens, não tem de estar a telefonar a ninguém, esperar que alguém telefone, devolva a chamada. A dúvida que tenho, posso ver no telemóvel ou na aplicação em que possa fazer o seguimento, mas também alivia muito para o concessionário: a carga de trabalho, de chamadas telefónicas... Para os clientes a vantagem é terem a informação de que necessitam, quando necessitam.” (E7)

Paralelamente, também a redução de custos foi indicada pelos inquiridos como sendo uma vantagem:

“Quando nós vemos os custos dos recursos, são sempre menores se tu fores trabalhar digitalmente, seja qual for a ferramenta. Pode custar um bocadinho mais implementar e desenhar, mas no fim a tua fatura é sempre menor, isso é o que me diz a prática.” (E1)

Do lado das desvantagens, as dificuldades de implementação são as mais mencionadas pelos especialistas inquiridos:

“Isto tem de ser gradual: tu implementas, vais monitorizando, vais insistindo e cobrindo cada vez mais a utilização. Não pode ser um botão on / off.” (E1)

“Podes ter processos em que as pessoas não estejam tão familiarizadas com o mundo digital, porque ainda temos algumas pessoas mais antigas, com dificuldades... acima de tudo a mudança nas pessoas.” (E3)

“As organizações em Portugal, no retalho automóvel, não estão ainda preparadas para isso. E quando a pessoa não conhece, tende a resistir.” (E12)

“As ferramentas digitais implicam a combinação das competências dos indivíduos - e algumas são novas - com a utilização das ferramentas. Podes ter uma belíssima ferramenta tecnológica, mas se não tens as pessoas a operar a adequadamente essas ferramentas, acabas por ter um problema.” (E13)

Estas respostas remetem para as afirmações de Shpak et al. (2020), que mencionam as dificuldades de implementação relacionadas com a digitalização, nomeadamente e desde logo a resistência à mudança (Shpak, Kuzmin, Dvulit, Onysenko, & Sroka, 2020). A diminuição do contacto pessoal também é identificada como uma das desvantagens, risco identificado também identificado por van Osselaer et al. (2020), sobretudo quando é identificado o risco de despersonalização do processo, que pode conduzir à alienação do cliente (Osselaer, Schreier, & Puntoni, 2020). Todavia, os entrevistados relativizam sempre esse risco com as vantagens daí decorrentes e que, no caso das seguintes citações, é a conveniência:

“Acho que a tecnologia pode minimizar o contato pessoal, mas por outro lado também tem a vantagem de facilitar a vida e, portanto, acho que o grande poder disto é as pessoas terem o poder da escolha de aceder a uma solução que é mais impessoal, ou poderem aceder a uma solução diferente porque gostam de ter contato com oficina, gostam de ver as oficinas, gostam de saber o que é que se passa tecnicamente com o seu carro.” (E9)

“Acho que a tecnologia pode minimizar o contato pessoal, mas por outro lado também tem a vantagem de facilitar a vida (...)” (E9)

As vantagens para os clientes apontadas pelos entrevistados também se centram na conveniência, assim como a simplificação de processos:

“Para o cliente seria novamente a questão da conveniência, garantir o máximo de conveniência e comodidade para o cliente. (E6)

“Podemos fazer atualizações remotas do nível de tecnologia existente no carro. Em vez da pessoa deslocar-se à oficina para fazer uma atualização de reprogramação, as marcas conseguem fazer isso remotamente, e o cliente pode decidir sem se deslocar à oficina em que momento quer fazer a atualização do seu automóvel, que pode ser quando estaciona o carro na garagem, ou na rua, ou que seja (...) como um telemóvel.” (E9)

Também foi mencionada pelos especialistas entrevistados a transparência, e sua ambivalência:

“É claro que fica tudo mais transparente, portanto há certos concessionários que podem sentir desconforto. De qualquer maneira, bem trabalhado nunca é uma desvantagem.” (E5)

“Há mais transparência (...) Se dizes ao cliente que vais pegar no carro em tal dia e não pegaste, ficas mais exposto. Os clientes hoje sabem disso, porque com a aplicação podem ver onde o carro está, se saiu para a estrada...” (E7)

“É natural que quando passamos a ser muito transparentes com aquilo que é o nosso dia a dia, o cliente naturalmente também fica muito mais informado. Isso para alguns clientes pode ser uma mais-valia, para outros se calhar nem tanto. Isso também pode provocar uma certa insatisfação com a viatura. Se, por exemplo, a viatura revelar um desgaste muito acentuado nos pneumáticos de uma forma descontrolada, é natural que ele talvez não fique satisfeito, porque o sistema vai revelar exatamente esses problemas.” (E8)

Finalmente chegamos às desvantagens para o cliente, e aí a principal desvantagem apontada foi a dificuldade de adaptação às ferramentas digitais (seja a operação das ferramentas em si, seja a predisposição para esse tipo de tecnologia), e também a diminuição de contacto pessoal:

“Tens um ou outro cliente que ainda não está bem dentro disto, e acha até chato aparecer uma notificação, esses clientes podem achar um bocadinho chato, mas são poucos. (...) esses clientes nunca vão entrar no mundo digital nós temos de conviver com eles também. Mas são muito poucos.” (E1)

“Às vezes tu gostas de ter uma pessoa e não uma máquina do outro lado, e ao digitalizarmos estamos cada vez mais a retirar o fator humano, e muitas vezes o cliente precisa de falar com alguém. E ao estarmos a digitalizar toda a relação, torna-se mais impessoal.” (E5)

“Há algumas barreiras, porque nem todos os clientes estão habituados a estar nesta era digital, há clientes da geração mais clássica, digamos, que gostam ainda de ser recebidos pelo rececionista.” (E8)

“Para os clientes, numa primeira fase a dificuldade maior era adaptar-se a diferentes ferramentas.” (E11)

Como resumo, a Tabela 41 sintetiza as vantagens e desvantagens apontadas pelos inquiridos relativamente à adoção de ferramentas digitais:

Para o retalhista		Para o cliente	
Vantagens	Desvantagens	Vantagens	Desvantagens
Simplificação de processos	Dificuldades de implementação	Conveniência	Adaptação ao meio digital
Proximidade	Diminuição do contacto pessoal	Simplificação de processos	Diminuição do contacto pessoal
Frequência dos contactos	Transparência	Transparência	Segurança de dados
		Qualidade da experiência	

Tabela 41 - Vantagens e desvantagens da adoção de ferramentas digitais

Apesar das preocupações manifestadas pelos profissionais entrevistados, está demonstrado que a satisfação dos respondentes ao questionário *online* sobre a opção digital é muito expressiva: em todas as questões de escolha entre opção digital e outras, a opção digital aparece sempre como a que gera mais satisfação (ver Tabelas 35 e 36).

3.2.4 Grupo IV – Desenvolvimento e recursos

O Grupo IV versa sobre o desenho e desenvolvimento das ferramentas digitais, e dos recursos necessários, que compreende as questões i), j) e n). Na primeira questão pretende-se explorar a visão dos especialistas sobre o que podem ser as dificuldades, e também oportunidades, que possam surgir no desenho de ferramentas digitais, e as duas últimas

questões j) e n) sobre recursos, quer do ponto de vista dos que venham a ser necessários, quer do ponto de vista do impacto esperado que a adoção de ferramentas digitais terá nos recursos existentes. A formulação da questão i) teve por base a intenção de confrontar o universo de entrevistados com a afirmação de que a digitalização é integração de tecnologias de forma a digitalizar tudo o que puder ser digitalizado (Hagberg, Egels-Zandén, & Sundström, 2016), tal como mencionado em 1.1. Verifica-se que há uma clara maioria 10 respostas em 13 (76,9%) que apontam precisamente nessa direção:

“Eu acho que tem de ser o mais completo possível. Tudo o que seja em abono da transparência, tudo o que pudermos dar...” (E1)

“Acho que tudo o que puder ser digitalizado deve ser digitalizado. Não vejo aqui nem sequer imperativos legais.” (E10)

“Acho que tudo o que seja para facilitar a vida ao cliente, deve ser digitalizado. E acho que dentro das organizações, tudo o que seja para reduzir tarefas de valor não acrescentado, deve ser digitalizado.” (E12)

As dificuldades de adaptação por parte do cliente também foram referidas como um possível obstáculo, mas que ainda assim não devem impedir de se digitalizar tudo o que seja possível (Hagberg, Egels-Zandén, & Sundström, 2016):

“Em teoria, todos os serviços podem ser digitalizados. Há clientes que preferem fazer tudo, todas as etapas do processo no digital. A única coisa é a questão do mindset.” (E5)

A importância de se manter um canal de contacto pessoal aberto, como alternativa, é novamente sublinhada nas respostas a esta questão: os entrevistados mostram adesão à ideia da digitalização total, mas condicionam-na à manutenção de canais de contacto pessoal:

“Nós nunca podemos pensar que é possível fazer tudo sem pessoas. Agora se tu conseguires ter os melhores em quantidade reduzida, e por detrás um grande suporte de sistemas informáticos, isso seria ouro sobre azul.” (E1)

“(...) o digital é muito importante como complemento ao fator humano, mas nunca em substituição.” (E1)

“Tudo o que pode ser, sim. Mas ainda há coisas que precisam de ter a parte humana. Portanto pode ser um complemento. (...) Há uma parte que ainda precisa do fator

humana, portanto tudo o que puder ser digital sim, mas há ali uma área que que ainda precisa de apoio.” (E3)

“Se for possível, como opção. Não ser a forma a forma exclusiva porque cada vez mais temos de ser versáteis na forma como oferecemos o nosso serviço.” (E4)

“(…) disponibilizar tudo o que é ferramentas digitais, mas não cair no erro de não disponibilizar outras. Se calhar já não precisamos de ter 6 pessoas no call center. Mas tem de se ter uma, porque há momentos em que é preciso uma cara, uma voz.” (E6)

Estas respostas estão alinhadas com as conclusões do estudo conduzido por Jeanpert et al. (2021), que determinou que os indivíduos que não tiveram interação humana direta na gestão de reclamações, ficaram menos satisfeitos que os que tiveram essa interação, fosse cara a cara, fosse via telefone (Jeanpert, Jacquemier-Paquin, & Claye-Puaux, 2021), portanto a preocupação dos entrevistados em manter a disponibilidade do canal pessoal, e sobretudo nos casos em que há reclamação, tal como amplamente mencionado pelos entrevistados, é pertinente e encontra eco na literatura disponível.

As duas questões seguintes centram-se nos recursos. A pergunta j) tem 12 respostas em 13 (92,31%) que afirmam claramente que vão ser necessários menos recursos humanos, como exemplificado nas seguintes citações:

“Em princípio o impacto é que serão necessários menos recursos. Numa fase madura há uma parte que se torna basicamente automática, conseguindo-se eficiência, ou transferindo para outro tipo de serviço.” (E5)

“Diria que na fase madura, com poderosas ferramentas informáticas a funcionar, tudo integrado num sistema sofisticado e poderoso, não necessitarás de tantas pessoas como nos processos tradicionais. Vais ganhar eficiências nesse processo.” (E6)

“Todo e qualquer processo de automatização, significa menos intervenção humana. É inevitável. Portanto, toda e qualquer máquina que nós utilizemos tem como objetivo diminuir o nosso tempo de intervenção, ou mesmo suprimir uma intervenção humana. Não tenho dúvidas que mais digitalização tem por base uma maior otimização de recursos.” (E9)

As palavras dos entrevistados ganham uma especial relevância à luz da estimativa de que 60% das posições atuais contém 30% de tarefas que podem ser automatizadas (Manyika, et al., 2017), e embora quase todos os entrevistados refiram a redução como o caminho a esperar, há quem afirme que nem tudo são certezas:

“(...) eu falo todos os dias com gente dos importadores, das fábricas dos concessionários, dos independentes, e não está claro para ninguém [como vai ser feita a transformação digital], portanto, seria exagero eu dizer que estava claro para mim. Para mim não está, não está nada claro.” (E11)

Embora existam dúvidas sobre como se vai processar a transformação digital, a mesma é assumida como sendo inevitável e já em curso, sobretudo desde que a pandemia covid-19 mostrou a pertinência de se terem canais digitais que permitam manter as atividades em funcionamento. Antes da pandemia essa incerteza existia na indústria automóvel com outro grau, e fruto dessas hesitações o setor tem agora um atraso considerável a vencer quando comparado com outras indústrias (Hofstätter, Krawina, Mühlreiter, Pöhler, & Tschiesner, 2020). Embora fosse um processo iniciado há muito, a digitalização sofreu um avanço ímpar nos últimos anos por causa da pandemia (Sesar, Hunjet, & Primorac, 2021).

A pergunta n) pretende explorar qual é a opinião dos entrevistados sobre o que é que pode levar os concessionários a realizar os investimentos necessários à transformação digital. Recorda-se a formulação da questão n) *O que acha que pode impulsionar um aumento de investimento por parte dos concessionários em aplicações digitais que permitam interagir com os clientes?* As respostas podem ser organizadas em 3 grandes grupos: 1) Benefício próprio: lealdade dos clientes, processos, margens, enfim do negócio; 2) Pressão contratual da marca via bonificações ou renegociação dos contratos atuais; e 3) Concorrência. Foram mencionados 17 fatores, organizados na Tabela 42:

Entrevista	Fatores que podem impulsionar o investimento em ferramentas digitais por parte dos concessionários		
E1		Benefício próprio	
E2		Benefício próprio	
E3	Pressão contratual da marca		
E4	Pressão contratual da marca		Concorrência
E5	Pressão contratual da marca		Concorrência
E6		Benefício próprio	Concorrência
E7	Pressão contratual da marca		
E8	Pressão contratual da marca	Benefício próprio	
E9		Benefício próprio	
E10		Benefício próprio	
E11			Concorrência
E12	Pressão contratual da marca		
E13	Pressão contratual da marca		
Frequência	7	6	4

Tabela 42 – Fatores impulsionadores do investimento

A *pressão contratual da marca* aparece em primeiro lugar nas frequências, tendo sido referida 7 vezes em 17 (41,2%) conforme exemplos seguintes:

“O que nós temos vindo a fazer (...) são programas de bonificação que nos levem ao caminho que pretendemos. O nosso programa de bonificação ou serve para alteração de processos, ou para vender mais de determinado modelo. Nós vemos sempre qual é o nosso foco, e transpomos isso em dinheiro para bonificar, para que as concessões vão ao encontro disso.” (E2)

“[as mudanças ocorrem] Quando a marca obriga.” (E7)

Surgiram opiniões que referem que essa pressão das marcas é tanto maior quanto menor for a dimensão do concessionário, em razão da sua menor capacidade negocial:

“Os concessionários pequenos terão mais dificuldade porque não vão ter a possibilidade de poder contar com o volume. Apesar de haver aumentos, acho que os fortes vão ficar mais fortes, e os fracos vão ficar mais fracos, levando de forma quase definitiva para a necessidade de uma consolidação do negócio. Que de resto já está em curso.” (E12)

“Acho que os pequenos e médios vão dançar a música que o importador puser.” (E13)

O benefício próprio foi referido 6 vezes em 17 (35,4%), que aqui se refere às melhorias que a digitalização traz ao negócio:

“(...) é evidente que, com a mudança do paradigma neste caso do modelo de agência, esse será de facto o desafio. Porque o cliente passa a ser um cliente do importador ou da marca, e deixa de ser um cliente do concessionário. Isso significa também automaticamente que o próprio concessionário tem de mudar o chip, e tem de procurar outras soluções para manter o cliente fiel ao seu negócio.” (E8)

“O trade-off é sempre o que é que vem lá a seguir em termos de rentabilidade. Vou incluir agora as alterações ao modelo de negócio: se o concessionário perceber que investindo na digitalização e em sistemas digitais, consegue manter o cliente próximo dele, consegue manter o ciclo de vida do cliente, diria que é um fator crítico de sucesso. Perceber que se consegue manter o ciclo de vida do cliente mais tempo a rodar, no final do dia é sempre isto que queremos ter com os clientes para podermos faturar.” (E10)

As alterações esperadas no modelo de negócio (no qual podemos incluir as alterações na relação contratual) vão obrigar os concessionários a procurar novas formas de gerar lucro, e as oportunidades geradas pela digitalização, com o contacto permanente que permite, poderão vir a ser uma enorme oportunidade de os concessionários se reinventarem e não só manter o seu negócio, como eventualmente também melhorá-lo (Inampudi, Kramer, Maurer, & Simmons, 2019).

A concorrência surge 4 vezes nas 17 (23,5%), e que neste contexto é entendida quer como a concorrência tradicional imposta pelo mercado (as oficinas das redes oficiais e das redes independentes), quer como a concorrência das marcas, que vai nascer da alteração do modelo contratual:

“Diria que têm duas grandes preocupações: por um lado, a concorrência, com cada vez mais operadores independentes que têm garantias e ferramentas digitais, e mesmo dentro dos próprios grupos e das próprias marcas cada vez há mais competitividade (até porque isto está a ficar cada vez mais centralizado em 3 ou 4 grandes grupos, diria que há 3 grandes grupos que cada vez têm mais mercado, portanto quem não investe está a ficar para trás). A outra é a questão da eletrificação: cada vez se vendem mais elétricos, que vão necessitar de menos manutenção, portanto isso faz com que seja fundamental prolongar além dos 2 anos a fidelização desses carros.” (E6)

“O risco de perda de clientes. Começarem a ver a perda de clientes. E os concessionários oficiais a tomarem consciência. Eu estou a acompanhar muito as associações [do setor] (...) que estão a fazer um trabalho brutal com os chamados independentes, que até aqui há um tempo eram considerados garagens e oficinas de terceira categoria, e que hoje têm processos muito mais sofisticados, muitas delas mais do que oficinas de marca, que têm uma capacidade de reação brutal, tem uma capacidade de decisão brutal e que têm muitas vezes à frente gente jovem (...) de cabeça, e a trabalharem muitíssimo bem.” (E11)

A necessidade de fidelização referida nesta entrevista remete para o mencionado por Kincaid (2003), quando afirma que a vantagem de se ter um cliente leal é a capacidade de conseguirmos prever o seu comportamento (Kincaid, 2003), algo a que a digitalização pode responder cabalmente.

Conclusões e Investigação Futura

Este trabalho dedicou-se a perceber se, no contexto do após venda no retalho automóvel, um processo gera satisfação no cliente pelo facto de ser digital. Para tal, recorreu-se a uma metodologia combinada que permitiu complementar as conclusões emanadas do questionário *online* com as que foram obtidas nas entrevistas. Dessa forma geram-se confirmações, como previsto por Harris & Brown (2010), e perspetivas diferentes que surgem naturalmente como consequência do facto de as entrevistas terem sido conduzidas de forma semiestruturada. Conseguiu-se assim combinar a objetividade dos questionários, com a subjetividade que a linguagem permite obter (Ayrosa & Cerchiaro, 2014).

Do inquérito *online* resultaram 256 questionários válidos, e concluiu-se que há uma relação entre a idade do carro e o local de assistência do mesmo conforme detalhado na Tabela 15, e no Gráfico 1. O telefonema é o meio primordial de agendamento em todos os escalões etários, com destaque no 31 a 45 anos, e no 46 a 65 anos, escalões que são também os únicos a recorrer ao SMS ou *e-mail* para agendamentos. Neste capítulo também ficou claro que a iniciativa do agendamento parte maioritariamente do cliente: 204 em 256 vezes (79,6%) telefonando ou indo pessoalmente à oficina, e 42 em 256 vezes (16,4%) recorrendo às ferramentas digitais existentes. A iniciativa das oficinas apenas surge somente 10 vezes em 256, portanto 3,9% (ver Tabela 20 e Gráfico 4), e impacta somente 2 escalões etários (ver Gráfico 5). As conclusões relativas às iniciativas dos contactos para agendamento estão detalhadas no capítulo 3.1.3, e motivam uma reflexão sobre a forma como o setor se relaciona com os seus clientes e potenciais clientes. Ficou demonstrado que a opção digital é efetivamente causadora de mais satisfação (especialmente perante a possibilidade de a oficina contactar por via digital para informar sobre o andamento dos trabalhos com 81,6% das preferências), conforme detalhado na Tabela 35. Quanto à importância que a amostra inquirida atribui às ferramentas digitais, ficou patente nos dados da Tabela 36 que 75,4% considera importante a possibilidade de obter a informação que o carro está pronto por via digital, 69,1% considera importante combinar a hora e local de entrega por essa via; e 54,7% considera importante poder pagar com recurso a essas ferramentas. Portanto, e dando resposta à pergunta de investigação, a maioria dos respondentes afirmam ficar mais satisfeitos sempre que podem escolher opções digitais.

A elaboração deste estudo permitiu apresentar uma visão sobre o estado do setor automóvel em Portugal, objetivo que se considera satisfeito com o valioso contributo dos especialistas entrevistados. Dessas entrevistas resultou um conjunto de ideias chave que serão enumeradas de acordo com os grupos definidos.

Grupo I – Panorama: a maioria dos entrevistados considera que o retalho automóvel não está na vanguarda dos métodos e ferramentas de gestão, tal como detalhado em 3.2.1.

Esta já tinha sido a conclusão de Höfstätter et al. (2020) ao terem afirmado que a indústria automóvel apresentava atraso face às demais indústrias no que diz respeito à adoção de ferramentas digitais. É referido que o nível tecnológico dos processos de gestão e relação com os clientes não está ao nível da tecnologia que se pode encontrar nos automóveis. Concluiu-se que os melhores exemplos de digitalização existentes neste momento provêm de iniciativas das marcas representadas, e giram em torno do automóvel, quase nunca do cliente. Todavia há boas notícias e estão em curso avanços significativos, mormente desde que as restrições impostas pela pandemia a isso obrigaram.

Grupo II – Satisfação de clientes: os elementos principais para garantir a satisfação dos clientes das oficinas são os processos, e a confiança (resumido na Tabela 39). Se assumirmos que um processo bem desenhado e eficaz é indutor de confiança no cliente, ficamos alinhados com as afirmações de Lin et al. (2010) sobre a satisfação ser o resultado das várias fases do processo. Os entrevistados referem que a existência de ferramentas digitais para agendamento de serviços é um fator de escolha da oficina (também confirmado no questionário *online*). Sobre se os clientes estão disponíveis para pagar mais pela utilização ou acesso a ferramentas de interação e contratação digital, a maioria das respostas indica que isso só será possível desde que se permita aceder a serviços ou benefícios adicionais.

Grupo III – Adoção de ferramentas digitais vantagens e desvantagens. As vantagens para o retalhista incluem a simplificação dos processos, e o poder para se trabalhar a lealdade dos clientes: no capítulo 3.1.4 já tínhamos visto que os respondentes ao questionário *online* contactariam mais vezes o concessionário se existirem ferramentas digitais que o permitissem (ver detalhe na Tabela 32), dados que confirmam o conceito de lealdade formulado por Scherpen et al. (2017). As principais desvantagens apontadas foram as dificuldades de implementação, que encontram eco na ideia de que a maior dificuldade no processo de transição para o digital é a resistência à mudança (Shpak, Kuzmin, Dvulit, Onysenko, & Sroka, 2020), bem como o risco de se perder contacto pessoal, (Osselaer, Schreier, & Puntoni, 2020). Do lado do cliente, as vantagens apontadas foram a conveniência, simplificação de processos, transparência e qualidade da experiência, que relacionamos com a ideia de experiência única como objetivo, proposta por Verhoef et al. (2009). As desvantagens apontadas foram as dificuldades de adaptação ao meio digital, a diminuição do contacto pessoal e a segurança dos dados.

Grupo IV – Desenvolvimento e recursos: deve-se digitalizar tudo o que for possível digitalizar tal como proposto por Hagberg et al. (2016), deixando depois ao cliente a escolha sobre se quer fazer tudo no meio digital, ou só algumas coisas deixando outras para o contacto pessoal. Foi sublinhada a necessidade de se manter o canal pessoal disponível para quando os clientes preferem, especialmente nos casos de gestão e tratamento de reclamações tal

como defendido por Jeanpert et al. (2021). Os especialistas entrevistados concordam que a transformação digital vai redundar no empenho de menos recursos humanos nas tarefas atualmente desempenhadas, mas sublinham que isso poderá significar recursos mais bem preparados, portanto os custos não serão necessariamente menores; e com a automação, a procura por novos colaboradores e funções pode aumentar, fruto da aceleração da economia provocada precisamente por essa evolução tecnológica (Manyika, et al., 2017). Sobre o que pode impulsionar o investimento dos concessionários em aplicações digitais de interação com os clientes, a pressão imposta pelas marcas representadas surge como fator primordial referido nas entrevistas, e só depois os benefícios próprios, e a concorrência.

No campo das limitações do estudo, temos a escala de Likert de 3 níveis utilizada em muitas das perguntas do questionário *online*, e uma escala assimétrica é considerada menos suscetível de produzir resultados neutros, embora possa conduzir a respostas forçadas (Joshi, Kale, Chandel, & Pai, 2015). Optou-se por essa escala para privilegiar a conclusão dos questionários e melhorar a dimensão da amostra, objetivos que se consideram alcançados. Todavia ressalvam-se as limitações à interpretação que uma escala de 3 níveis possa implicar. Ainda no estudo quantitativo, poderiam ter sido feitos testes de hipóteses de inferência estatística para confirmar se os dados recolhidos na amostra também caracterizam a população.

Ficou patente que a maioria dos contactos para agendamento de serviços oficiais parte dos clientes, o que pode indicar menor iniciativa por parte das oficinas, mas deve ser considerada como limitação neste estudo não se ter apurado qual o peso do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) nessa questão: desde que o RGPD entrou em vigor as oficinas deixaram de poder contactar os clientes sem que para isso exista autorização formal do mesmo.

Recolheram-se opiniões sobre o estado do setor automóvel em Portugal, mas somente dos profissionais entrevistados. Teria sido interessante perceber de que forma os respondentes do questionário *online* olham para o nível tecnológico do setor, para depois comparar com a visão dos profissionais. Contudo a inclusão dessas questões poderia estender o questionário para lá do que se considerou razoável.

Durante a realização deste trabalho foram sendo noticiados desenvolvimentos inéditos no modelo contratual entre os importadores e as concessões, com marcas relevantes a anunciarem o fim desses contratos tal como os conhecemos hoje. Esse impacto ainda não pode ser determinado pelo simples facto dessa transformação estar em curso. Todas as obras têm uma dimensão efémera, submetidas que estão ao tempo e à realidade em que foram feitas, e esta não será exceção.

Referências

- Athanasopoulou, A., Bouwman, H., Nikayin, F., & de Reuver, M. (2016). The disruptive impact of digitalization on the automotive ecosystem: a research agenda on business models, platforms and consumer issues. *29th Bled eConference*, (pp. 597-604). Bled.
- Ayrosa, E., & Cerchiaro, I. (09 de 2014). Pesquisa Quantitativa e Qualitativa em Marketing: Compreendendo Diferenças, Produzindo Confluências. *Revista ADM.MADE*, 18(3), pp. 1-18.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O., Paviou, P., & Venkatramen, N. (2013). Digital Business Strategy: Towards a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*(37), pp. 471-482.
- Bingham, W. V., & Moore, B. V. (2016). *How to Interview*.
- Branca, T. A., Fornai, B., Colla, V., Murri, M. M., Streppa, E., & Schröder, A. J. (02 de 2020). The Challenge Of Digitalization in the Steel Sector. *Metals*.
- Chanias, S., & Hess, T. (2016). Understanding Digital Transformation Strategy Formation: Insights From Europe's Automotive Industry. *PACIS 2016 Proceedings*. Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS).
- Di Cicco-Bloom, B., & Crabtree, B. (2006). The Qualitative Research of Interview. pp. 314-321.
- Galvin, R. (2014). How many interviews are enough? Do qualitative interviews in building energy consumption research produce reliable knowledge?
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (03 de 2009). Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*, pp. 1-14.
- Hagberg, J., Egels-Zandén, N., & Sundström, M. (07 de 2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, pp. 1-16.
- Hagberg, J., Sundström, M., & Egels-Zandén, N. (2014). Digitalization of retailing: Beyond e-commerce. *The 4th Nordic Retail and Wholesale Conference*, (pp. 4 - 6).
- Harris, L., & Brown, G. (2010). Mixing Interviews and questionnaire methods: practical problems in aligning data. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 15.
- Hofstätter, T., Krawina, M., Mühlreiter, B., Pöhler, S., & Tschiesner, A. (2020). *Reimagining the auto industry's future: It's now or never*. Obtido de McKinsey: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/ourinsights/reimagining-the-auto-industrys-future-its-now-or-never>
- Homburg, C., Jozic, D., & Kuehnl, C. (19 de 08 de 2015). Customer experience management: toward implementing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 377-401.
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (19 de 08 de 2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*(45(3)), pp. 377-401.
- Inampudi, S., Kramer, N., Maurer, I., & Simmons, V. (2019). *As Dramatic Disruption Comes to Automotive Showrooms, Proactive Dealer Can Benefit Greatly*. McKinsey Center for Future Mobility. McKinsey & Company.
- Jeanpert, S., Jacquemier-Paquin, L., & Claye-Puaux, S. (09 de 2021). The role of human interactions in complaint handling. *Journal of Retailing and Consumer Services*(62).
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pai, D. K. (20 de 02 de 2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, pp. 397-403.
- Kincaid, J. (2003). *Customer Relationship Management - Getting It Right!* New Jersey: Hewlett-Packard Books / Prentice Hall PTR.

- Konrad, A. (2019). Customer reail Experience as a new approach for creating dealership sales loyalty in the automotive industry. *Proceedings of The 14th IAC 2019* (pp. 240-246). Prague: Czech Technical University in Prague.
- Laureano, R. (2011). *Testes de Hipóteses com o SPSS - O Meu Manual de Consulta Rápida* (1.ª edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A Construção do Saber - Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas*. Universidade Federal de Minas Gerais.
- Lin, C., Wu, H., & Chang, Y. (2010). The critical factors impact on online customer satisfaction. *WCIT 2010* (pp. 276-281). Istanbul: Procedia Computer Science.
- Lune, H., & Berg, B. L. (2017). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (Ninth ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Malhotra, N. (2006). Questionnaire Design and Scale Development. Em R. Grover, & M. Vriens, *The Handbook of Marketing Research* (pp. 83-109). SAGE.
- Manyika, J., Lund, S. C., M., B. J., Woetzel, J., Batra, P., Ko, R., & Sanghvi, S. (2017). *Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation*. McKinsey & Company.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (6.ª edição ed.). Pêro Pinheiro: Report Number.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (04 de 08 de 2015). Digital Transformation Strategies. (Springer, Ed.) *Business & Information Systems Engineering*(57), pp. 339-403.
- Mc Namara, C. (18 de 1 de 2022). *General Guidelines for Conducting Research Interviews*. Obtido em 11 de 06 de 2022, de Management Help: <https://managementhelp.org/businessresearch/interviews.htm#anchor667314>
- Mehta, S., & Rastogi, A. K. (2017). Impact of Digitalization on Automotive Industry: Challenges & Opportunities. *BISM 2017. 1*, pp. 81-92. Tóquio: Global Academic-Industrial Cooperation Society.
- Mehta, S.; Rastogi, A. K. (2017). Impact of Digitalization on Automotive Industry: Challenges & Opportunities. *BISM (Business, Internet and Social Media* (p. 81). Tóquio: Global Academic-Industrial Cooperation Society.
- Mittal, V., & Frennea, C. (2010). *Customer Satisfaction: A Strategic Review and Guidelines for Managers*. Cambridge, MA: The Marketing Science Institute.
- Osselaer, v. S., Schreier, M., & Puntoni, S. (11 de 1 de 2020). The Power of Personal. *Journal of Retailing*(96), pp. 88-100.
- Parasurama, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (Spring de 1988). SERVQUAL: A multiple-Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), pp. 12-40.
- Patacho, P. (2013). Paradigmas de Investigação em Ciências Sociais. *Mulemba - Revista Angolana de Ciências Sociais*, pp. 13-28.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS* (4.ª edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pfeffer, P. (01 de 01 de 2005). The optimal ratio of acquisition. *Journal of Targeting, Measurement and Alalysis for Marketing*, 13(2), pp. 179-188.
- Rai, A., & Srivastava, M. (2014). Customer Loyalty in the Indian Aviation Industry: An Empirical Examination. *Asia Pacific Journal of Business and Management*, 5(1), pp. 44-59.
- Reinartz, W., & Imschloss, M. (27 de 04 de 2017). From Point of Sale to Point of Need: How Digital Technology Is Transforming Retailing. *The Future Of Retailing*, 9(1), pp. 42-47.

- Saccol, A. (Maio - Agosto de 2009). Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 2(2), pp. 250-269.
- Santos, J., & Henriques, S. (2021). Inquérito por Questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos. Em J. R. Santos, & S. Henriques, *Inquérito por Questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos* (p. 21). Lisboa: Universidade Aberta.
- Scherpen, F., Draghici, A., & Niemann, J. (2018). Customer Experience Management to Leverage Customer Loyalty. *SIM 2017 / 14th International Symposium in Management*, (pp. 374-380).
- Sesar, V., Hunjet, A., & Primorac, D. (2021). The Impact of Digitalization on Customer Satisfaction and Customer Loyalty: Literature Review. *72nd International Scientific Conference on Economic and Social Development - "Digital Transformation and Business"*, (pp. 297-306). Varzdin.
- Shpak, N., Kuzmin, O., Dvulit, Z., Onysenko, T., & Sroka, W. (17 de 02 de 2020). Digitalization of the Marketing Activities of Enterprises: a Case Study. *Information*(109).
- Silva, L., Segger, R., & Russo, M. (04 de 2019). Aplicação de Entrevistas em Pesquisa Qualitativa. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 10(1), pp. 1-6.
- Silveira, P. (2015). *Papel da Comunicação Visual de Marcas no Ponto-de-Venda no Contexto do Marketing do Comprador*. Évora: Universidade de Évora.
- Srivastava, M., & Rai, A. (09 de 2015). Mechanics of engendering customer loyalty: A conceptual framework. *IIMB Management Review*, 30(3), pp. 207-218.
- Turner, D. (03 de 05 de 2010). Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. *The Qualitative Report*, 15(3), pp. 754-760.
- Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. (03 de 2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), pp. 31-41.
- Vieira, V. (01 de 2002). As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. *Revista da FAE*, 5(1), pp. 61-70.
- Weinstein, B. (03 de 1993). What is an expert? *Theoretical Medicine*(14), pp. 57-73.
- Weller, S., Vickers, B., Bernard, H., Blackburn, A., Borgatti, S., Gravlee, C., & Johnson, J. (20 de 06 de 2018). Open-ended interview questions and saturation. *PLOS one*, 6.
- Yi, Y. (1990). A Critical Review of Consumer Satisfaction. (V. A. Zeithaml, Ed.) *Review of Marketing* 1990, 4(1), pp. 68-123.

Anexos

Anexo 1: Guião de entrevista a profissionais do setor automóvel em Portugal

1.ª parte – Apresentação (duração estimada: 5')

- Apresentação;
- Contextualizar a entrevista: realizada no âmbito da Dissertação de Mestrado;
- Explicar as razões da seleção do entrevistado;
- Regras da conversa: a entrevista tem guião, mas pretende-se uma conversa aberta e fluida;
- Esclarecer que as opiniões recolhidas são para uso exclusivo no trabalho académico;
- Parte-se do princípio de que as opiniões recolhidas refletem exclusivamente a visão do entrevistado, e não das organizações em que os mesmos trabalham;
- Pedir autorização para gravar a entrevista e/ou tirar notas;
- Informar que a duração está estimada em 1 hora;

2.ª parte – Questões (duração estimada: 50')

Perguntas de aquecimento para quebrar o gelo e ganhar ritmo:

- a) Descreva de forma breve a sua formação académica e o seu percurso profissional.
- b) Diria que o retalho automóvel em Portugal é um setor vanguardista nos métodos e ferramentas de gestão, relação com o cliente e colaboradores? Expandir.
- c) O que considera ser essencial para garantir a satisfação de um cliente do após venda?

Grupo principal de perguntas sobre serviço, e digitalização:

- d) Como vê o crescimento da digitalização no setor automóvel? E no retalho? Pode apontar exemplos de casos que considere serem uma referência?
- e) Que vantagens identifica para o concessionário que adote ferramentas digitais como forma de interagir com os seus clientes? E que dificuldades antevê?
- f) A mesma pergunta, mas para o cliente: que vantagens acha que o cliente tem? E dificuldades?
- g) A satisfação dos clientes com um serviço prestado pela oficina é influenciada pela forma de contacto?
- h) A existência de meios digitais de contacto (marcação, aprovação de serviços...) pode constituir um fator de escolha do cliente, na hora de fazer uma marcação?
- i) Até onde acha que podem / devem ir as ferramentas digitais de interação com o cliente nas suas capacidades: devem permitir todo o tipo de serviços e interações, ou deve haver serviços / interações a ficar de fora?
- j) A existência de ferramentas de interação e contratação digital vai obrigar ao empenho de mais ou menos recursos por parte do concessionário? Porquê?
- k) Quem ganha mais com a existência de ferramentas de interação e contratação digital: o cliente, ou o concessionário? Porquê?
- l) Num serviço em que tenha corrido tudo bem, acha que os clientes valorizam mais a qualidade do serviço técnico prestado no carro, ou a qualidade do acompanhamento prestado pelo concessionário?
- m) Imagine uma situação de retorno à oficina por erro técnico do mecânico. Em que meio acha que conseguiria gerir melhor (isto é, deixando o cliente mais satisfeito): num meio em que as interações e contactos são totalmente digitais, ou num meio de contactos e interações tradicionais? Porquê?
- n) O que acha que pode impulsionar um aumento de investimento por parte dos concessionários em aplicações digitais que permitam interagir com os clientes?
- o) Imagine um cliente satisfeito com um serviço oficial: tanto faz que a sua experiência tenha sido no meio digital ou não? E um insatisfeito?
- p) Acha que os clientes estariam disponíveis para pagar mais se pudessem relacionar-se com o concessionário de forma digital integrada, podendo tratar de tudo numa aplicação ou similar? Explique a sua resposta.

3.ª parte – Finalização (duração estimada: 5')

- Agradecer disponibilidade;
- Pedir colaboração caso surja alguma questão posterior;
- Finalizar a conversa.

Guião adaptado de Silveira (2005)

Anexo 2: Questionário

1 – CONSENTIMENTO INFORMADO

Objetivo do questionário

Recolha de informação para investigação realizada no âmbito de Dissertação de Mestrado em Gestão de Marketing do Instituto Politécnico de Setúbal. A investigação destina-se a perceber a influência da digitalização na satisfação dos clientes de oficinas automóveis.

Privacidade

As respostas são anónimas e confidenciais.

Tratamento de dados

Os dados serão tratados exclusivamente pelo(s) investigador(es).

A PARTICIPAÇÃO NO QUESTIONÁRIO É VOLUNTÁRIA, E NÃO IMPLICA CUSTOS NEM RISCOS.

TEMPO ESTIMADO: 2 MINUTOS

Contacto: 200313004@estudantes.ips.pt

- ☐ Aceito
- ☐ Não aceito

Utilização de carro:

2 – De quem é o carro que utiliza com mais frequência?

- ☐ É meu, ou é como se fosse meu
- ☐ É um carro de serviço
- ☐ Não utilizo carro

3 – Quantos anos tem o carro?

- ☐ Até 4 anos
- ☐ 4 a 10 anos
- ☐ 11 a 20 anos
- ☐ Mais de 21 anos

4 – Onde é que o carro costuma ser assistido?

- ☐ Na marca
- ☐ Fora da marca

Quem agenda a ida à oficina:

5 – Quem é que agenda as idas à oficina?

- ☐ Eu
- ☐ Outra pessoa

Agendar a ida à oficina:

6 – Como é que agenda as idas à oficina?

- ☐ Telefone e agendo
- ☐ Uso o formulário no website
- ☐ Passo na oficina e agendo
- ☐ Agendo por mensagem ou e-mail
- ☐ São eles que me ligam

7 – E se a oficina contactar espontaneamente para marcar o serviço?

- ☐ Ficaria mais insatisfeito/a
- ☐ É-me indiferente
- ☐ Ficaria mais satisfeito/a

8 – Se fosse possível fazer o agendamento através de uma aplicação digital (como alternativa)?

- ☐ Não ficaria mais satisfeito/a
- ☐ Seria indiferente
- ☐ Ficaria mais satisfeito/a

9 – A existência de aplicações digitais para fazer o agendamento seria um fator de escolha da oficina?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Seria indiferente

Carro na oficina:

10 – Se a oficina contactasse via aplicação digital para manter informado/a sobre o andamento dos trabalhos no seu carro?

- ☐ Ficaria mais satisfeito/a
- ☐ Seria indiferente
- ☐ Ficaria menos satisfeito/a

11 – Se fosse possível dar autorização à oficina via aplicação digital para trabalhos adicionais que surjam no decorrer do serviço?

- ☐ Ficaria mais satisfeito/a
- ☐ Seria indiferente
- ☐ Ficaria menos satisfeito/a

12 – Se fosse possível acrescentar pedidos ou informações via aplicação digital já depois de o carro estar na oficina?

- ☐ Ficaria mais satisfeito/a
- ☐ Seria indiferente
- ☐ Ficaria menos satisfeito/a

Carro pronto:

13 – O que acharia sobre ser informado/a que o carro está pronto via aplicação digital (como alternativa)?

- ☐ Importante
- ☐ Indiferente
- ☐ Pouco importante

14 – O que acharia sobre combinar a hora/local de entrega do carro via aplicação digital (como alternativa)?

- ☐ Importante
- ☐ Indiferente
- ☐ Pouco importante

15 – O que acharia sobre fazer o pagamento do serviço via aplicação digital (como alternativa)?

- ☐ Importante
- ☐ Indiferente
- ☐ Pouco importante

16 – Depois do trabalho realizado, em que circunstâncias contacta a oficina (excluindo inquéritos de satisfação)?

- ☐ Quando as coisas correram bem
- ☐ Quando as coisas correram mal
- ☐ Nunca

17 – Se existisse uma aplicação digital que permitisse o contacto após visita à oficina?

- ☐ Contactava-os mais vezes
- ☐ Contactava-os menos vezes
- ☐ Seria indiferente

18 – Se tivesse uma reclamação sobre o serviço prestado, como preferiria apresentá-la?

- ☐ Pessoalmente
- ☐ Por telefone
- ☐ Via aplicação digital

Idade:

19 – Que idade tem?

- ☐ 18 a 30
- ☐ 31 a 45
- ☐ 46 a 65
- ☐ Mais de 66
- ☐ Não quero responder