

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA . PORTO

FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO

GESTÃO

Modalidade de Trabalho

Relatório de Estágio

Tema

Análise estratégica da indústria de veículos pesados de mercadorias em Portugal

Nome Aluno

João Ricardo Azeredo Lopes de Moura Paixão

Data

8 de Março de 2013



CATÓLICA

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA | PORTO
Faculdade de Economia e Gestão

Agradecimentos

Qualquer realização pessoal conta não só com um grande esforço e empenho individual, como também com um grande número de contribuições, sugestões e críticas vindas de muitas pessoas. A realização deste relatório contou com momentos de exaustão e elevada tensão, nos quais esses contributos e o apoio incondicional de algumas pessoas se tornaram cruciais. Mencionar aqui o nome de algumas dessas pessoas constitui apenas uma tentativa de homenagem pelo apoio que nunca será esquecido.

À minha família, gostaria de agradecer toda a atenção e dedicação que me foi prestada ao longo de todo o meu percurso académico e sobretudo ao longo da escrita deste relatório de estágio. Mais uma vez demonstraram ser um foco de força, tranquilidade e serenidade nos momentos de maior esgotamento.

Aos meus amigos, gostaria de agradecer não só a paciência e a compreensão em certos momentos de ausência da minha parte, como também as palavras de apoio e o optimismo que me foi transmitido ao longo desta fase do meu percurso académico.

A todos os colaboradores da Auto Sueco Portugal com quem tive a oportunidade de trabalhar, ao meu orientador e sobretudo ao meu co-orientador, o Eng. Luís Pereira, agradeço toda a ajuda e acompanhamento que me foi prestado ao longo destes 5 meses de trabalho na empresa. Todas as críticas, sugestões e comentários revelaram ser uma contribuição essencial para realização deste trabalho.

Por último, mas não menos importante, gostava de deixar toda a minha gratidão pela orientação e acompanhamento que me foi prestado pela professora Raquel Campos Franco. Apesar de apenas ter sido designada como minha orientadora a partir de finais de Dezembro de 2012, todos os seus comentários, sugestões e críticas tiveram um peso enorme na construção e realização deste relatório dentro dos prazos pré-estabelecidos. Agradeço-lhe ainda não só todo o rigor e competência que exigiu nas sucessivas revisões do trabalho como também toda a disponibilidade, paciência e força que me transmitiu desde o primeiro dia de trabalho.

Resumo

Este relatório foi construído com o principal objectivo de identificar, caracterizar e analisar o estado actual da indústria de veículos pesados de mercadorias em Portugal, de modo a que esta informação possa servir de ferramenta para o auxílio à tomada de decisão da Auto Sueco Portugal. A estrutura deste documento começa com um primeiro capítulo de Revisão Bibliográfica, que serve de base teórica para a elaboração da Análise da Macroenvolvente e da Indústria (capítulo 2), Análise da Rivalidade (capítulo 3), Análise Interna (capítulo 4) e Sugestões Estratégicas (capítulo 5). Em paralelo com a realização deste documento, foi ainda construído um modelo em excel para geração automática de dados sobre quotas de mercado, ferramenta de grande valor prático que foi posteriormente implementada na empresa.

As diferentes análises incluídas neste relatório, baseadas no contributo de trabalhos de diversos autores na área da gestão, como Michael Porter (1979, 1980, 1985, 1998) e Jay Barney (1991), permitiram chegar à conclusão de que a indústria nacional de veículos pesados de mercadorias é uma indústria pouco atractiva e que as fontes de vantagem competitiva da Auto Sueco Portugal no passado têm vindo a perder relevância. O impacto das forças da macroenvolvente e da indústria alteraram a lógica competitiva, agora desfavorável a uma marca como a Volvo em Portugal, principalmente ao nível do produto. Também a ameaça de entrada de produtos substitutos e a ameaça cada vez maior de entrada no mercado dos concorrentes potenciais como as marcas asiáticas, tornam esta indústria ainda menos atractiva. Todas estas forças combinadas têm, nos últimos anos, contribuído para uma diminuição nas vendas e conseqüentemente na quota de mercado da Auto Sueco Portugal. Por um lado, para fazer face a esta indústria madura e às mudanças das preferências dos consumidores, a Auto Sueco Portugal poderia procurar investir mais na diferenciação ao nível dos serviços pós-venda e mais especificamente ao nível do financiamento. Também ao nível da comunicação ainda existe espaço para investimento a nível nacional. Por outro lado, a empresa poderia apostar mais a nível interno, ao implementar um Sistema de Informação de Marketing, que lhe permita uma monitorização constante e estruturada das preferências e comportamento dos consumidores e do mercado.

Através deste a organização poderá interligar mais o departamento de marketing e as vendas no sentido de obter feedback importante do exterior da empresa e planear a execução de medidas de acção sustentadas.

Palavras-chave: Indústria; Produto; Serviço; Distribuição; Preço; Comunicação; Estratégia; Recursos; Competências; Vantagem Competitiva

Abstract

This report was created with the main objective of identifying, characterizing and analyzing the current state of the industry of heavy commercial vehicles in Portugal, so that this information can serve as a tool to aid the decision-making process at Auto Sueco Portugal. The structure of this work begins with a first chapter of Literature Review, which serves as the theoretical basis for the development of the Macro Environment and Industry Analysis (chapter 2), Rivalry Analysis (chapter 3), Internal Analysis (chapter 4) and Strategic Suggestions (chapter 5). Alongside with the implementation of this document, it was also created an excel model for automatic generation of market shares data. A valuable practical tool that was later implemented in the company.

The different analyzes included in this report, based on the input given from the work of various authors in the area of management, such as Michael Porter (1979, 1980, 1985, 1998) and Jay Barney (1991), made it clear that the domestic industry of heavy commercial vehicles is an unattractive industry and that the sources of competitive advantage of Auto Sueco have been losing relevance over the past few years. The impact of the macro environment forces and industry forces make the rivalry even more intense, mainly at the level of the product. Also the threat of entry of substitute products and the growing threat of market entry of potential competitors, as are Asian brands, make this industry even less attractive. The combination of all these forces has contributed to a considerable decrease in sales and consequently market share of the Auto Sueco Portugal. On the one hand, to cope with this mature industry and changes in consumer preferences, Auto Sueco Portugal should invest more in differentiation at the level of after-sales services and more specifically the level of financing services. At the level of communication there is also still room for investment at the domestic level. Moreover, the company could invest more internally, by implementing a Marketing Information System that could make constant and organized monitoring on the behavior and preferences of the consumers and the market. Through it, the organization could bring together the marketing and the sales department in order to get important feedback from outside the company and plan the implementation of sustained strategies.

Keywords: Industry, Product, Service, Distribution, Price, Communication, Strategy, Resources, Competences, Competitive Advantage

Índice

Introdução	13
Metodologia	16
I. Revisão Bibliográfica	18
1. Análise da Macroenvolvente e da Indústria.....	18
1.1. A Macroenvolvente	18
1.2. Estrutura da Indústria e as 5 Forças de Porter	19
- Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes	21
- Ameaça de Produtos Substitutos	23
- Poder Negocial dos Clientes	23
- Poder Negocial dos Fornecedores	24
- Rivalidade na Indústria.....	25
2. Análise da Rivalidade	29
2.1. Quadros de Referência	29
2.2. O Marketing-Mix na Análise da Concorrência	31
3. Análise Interna	33
3.1. Resource-Based View.....	33
3.2. Vantagem Competitiva e Cadeia de Valor	36
4. Estratégias Genéricas	39
4.1 – “The Strategy Clock”	40
II. Os Veículos Pesados de Mercadorias: O Contexto Internacional e Nacional....	43
1. O Contexto Internacional.....	43
1.1. Vendas no Mercado Global.....	43
1.2. As OEM.....	46
1.3. As Mudanças nas Preferências dos Consumidores	49

2. O Mercado Português	51
3. Análise da Macroenvolvente e da Indústria Nacional de Veículos Pesados de Mercadorias	52
3.1. Análise PESTEL	52
3.2. As 5 Forças de Porter	54
3.2.1. Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes	54
3.2.2. Ameaça de Entrada de Produtos Substitutos	55
3.2.3. Poder Negocial dos Clientes.....	57
3.2.4. Poder Negocial dos Fornecedores	57
3.2.5. Rivalidade no Mercado.....	58
III. Análise da Rivalidade da Indústria Nacional de Veículos Pesados de Mercadorias	60
1. Quotas de Mercado	61
2. Análise Comparativa da Concorrência	66
2.1. Análise do Produto	66
2.2. Análise da Distribuição (e serviço Pós-Venda).....	68
2.3. Análise da Comunicação	71
2.4. Análise do Preço.....	72
A Volvo na Gama Alta.....	74
A Volvo na Gama Média	75
IV. Análise Interna	76
1. Auto Sueco Portugal	76
1.1. Recursos e Competências da Auto Sueco Portugal.....	76
1.2. A Cadeia de Valor da Auto Sueco Portugal	81
V. Sugestões estratégicas	84
1. Aposta no Financiamento	84
2. Maior Investimento em Comunicação	85
3. Implementação de um Sistema de Informação de Marketing.....	86

Conclusão	89
Bibliografia.....	93
Sitiografia:	95
Apêndices.....	96
Apêndice 1: Serviços Pós-venda da Auto Sueco Portugal / Volvo	96
Apêndice 2: Tabela de Pontuações para Questionário a Colaboradores da Auto Sueco Portugal.....	97
Apêndice 3: Fichas de Concorrente	98
Renault Trucks	98
Scania	106
MAN.....	111
Daf.....	117
Mercedes-Benz.....	121
Iveco	125
Apêndice 4: O Grupo Auto Sueco	129

Nº de páginas: 132

Nº de palavras: 25.000

Índice de Figuras

Figura 1: As Cinco Forças de Porter (fonte: Porter, 1979)	20
Figura 2: Impacto das Cinco Forças na Rentabilidade e Atractividade da Indústria (fonte: Magretta, 2012).....	28
Figura 3: A Cadeia de Valor (fonte: Porter, 1980).....	38
Figura 4: Estratégias Genéricas de Porter (fonte: Porter, 1980).....	40
Figura 5: Quotas de Mercado para a Gama Alta, em 2011 e 2012 (fonte: tabela retirada do modelo Excel desenvolvido pelo autor)	63
Figura 6: Quotas de Mercado para a Gama Média, em 2011 e 2012 (fonte: tabela retirada do modelo Excel desenvolvido pelo autor)	65
Figura 7: A Cadeia de Valor da Auto Sueco Portugal (fonte: ilustração desenvolvida pelo autor).....	83

Índice de Tabelas

Tabela 1: Ficha de Apresentação da Auto Sueco Portugal (fonte: ficha desenvolvida pelo autor).....	13
Tabela 2: OEMs e Respectivas Marcas (fonte: AutomotiveWorld, 2012).....	46
Tabela 3: Preferências dos Consumidores nos principais Mercados Europeus (fonte: Bain & Company, 2012).....	50
Tabela 4: O Produto de Camiões com mais de 10 Toneladas, para as Diferentes Marcas na Indústria (fonte: tabela desenvolvida pelo autor)	67
Tabela 5: Análise Comparativa dos Serviços Pós-Venda das Diferentes Marcas na Indústria (fonte: tabela desenvolvida pelo autor)	69

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Concorrentes no Mercado (fonte: Bergen e Margaret A. Peteraf , 2002) ...	31
Gráfico 2: Strategy Clock (fonte: Johnson, 2012).....	41
Gráfico 3: Vendas de Veículos Pesados de Mercadorias com mais de 6 toneladas (valores em unidades) entre 1996 e 2011 (fonte: AutomotiveWorld, 2012).....	44
Gráfico 4: Evolução do Número de Matrículas de Veículos Pesados de Mercadorias novos na União Europeia, entre 2010 e 2012 (fonte: ACEA – European Automobile Manufacturers Association, 2013).....	45
Gráfico 5: Produção de Veículos Pesados das Principais OEM a Nível Mundial (fonte: AutomotiveWorld, 2012)	46
Gráfico 6: Quotas de Mercado das OEM nos Diferentes Mercados Europeus (fonte: AutomotiveWorld, 2012)	47
Gráfico 7: Quotas de Mercado Globais, em 2006 (fonte: KPMG, 2011)	48
Gráfico 8: Quotas de Mercado Globais, em 2012 (fonte: KPMG, 2011)	48
Gráfico 9: Total de Veículos Pesados de Mercadorias em Portugal (fonte: ACAP – Associação Automóvel de Portugal, 2013, adaptado pelo autor).....	51
Gráfico 10: Variação Mensal da Gama Alta de Veículos Pesados de Mercadorias, em Portugal, entre 2011 e 2012 (fonte: ACAP – Associação Automóvel de Portugal, 2013).	52
Gráfico 11: A Intensidade das 5 Forças de Porter na Indústria Portuguesa de Veículos Pesados de Mercadorias, em 2012 (fonte: ilustração desenvolvida pelo autor).....	59
Gráfico 12: Concorrentes Directos, Indirectos e Potenciais (fonte: Adaptado pelo autor, de Bergen e Margaret A. Peteraf, 2002).....	60
Gráfico 13: Evolução das Quotas de Mercado dos Veículos Pesados de Mercadorias com mais de 16 Toneladas em Portugal entre 2011 e 2012 (fonte: ACAP – Associação Automóvel de Portugal, 2013).....	62
Gráfico 14: Variação das Matrículas dos Principais Concorrentes entre 2011 e 2012 para a Gama Alta (fonte: ACAP – Associação Automóvel de Portugal, 2013).....	63
Gráfico 15: Evolução das Quotas de Mercado dos Veículos Pesados de Mercadorias de 10 a 16 Toneladas em Portugal entre 2011 e 2012 (fonte: ACAP – Associação Automóvel de Portugal, 2013	64

Gráfico 16: Variação das Matrículas dos Principais Concorrentes entre 2011 e 2012 para a Gama Média (fonte: ACAP – Associação Automóvel de Portugal, 2013).....	65
Gráfico 17: Strategy Clock (fonte: análise do autor com base em Johnson, 2012).....	73
Gráfico 18 e 19: Pontuações atribuídas aos Recursos Importantes, pelos Colaboradores da Auto Sueco Portugal (fonte: ilustração desenvolvida pelo autor)	78
Gráfico 20 e 21: Pontuações atribuídas às Competências Importantes, pelos Colaboradores da Auto Sueco Portugal (fonte: ilustração desenvolvida pelo autor)	79

Introdução

O presente relatório insere-se no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica do Porto, realizado entre Setembro de 2012 e Fevereiro de 2013 no departamento comercial da Auto Sueco Portugal, no Porto (ver tabela 1).


Nome	Auto Sueco Portugal			
Localização Sede	Rua Conde da Covilhã, 1637 4100-189 Porto			
Estatuto Jurídico	Sociedade Limitada por quotas (Lda.)			
Ramos de Negócio	Automóvel; Equipamentos Industriais; Serviços			
Logótipo				
Produtos	Camiões; Chassis Autocarros; Semi-Reboques; Geradores SDMO; Motores Penta; Equipamentos de Construção; Peças.			
Serviços Prestados (Volvo)	Contratos de Assistência Volvo; Peças Genuínas Volvo; Volvo Express Service; Volvo Fora de Horas; Assistência a Superestruturas; Volvo Service Program; Assistência a Semi-Reboques; Serviço de Pneus; Volvo Action Service; Formação de Motoristas; Dynafleet; Soluções de Financiamento; Seguros; Ofertas e Campanhas.			
Vendas Produtos (Quantidade)	2008	2009	2010	2011
	2.185	1.013	1.194	1.164
Vendas Produtos (Valor)	105.372.000€	53.660.000€	64.663.000€	47.078.000€
Volume de Negócios (2011)	246.549.000€			

Tabela 1: Ficha de Apresentação da Auto Sueco Portugal (fonte: ficha desenvolvida pelo autor)

O tema deste relatório – “Análise estratégica da indústria de veículos pesados de mercadorias em Portugal” – foi proposto à Faculdade pela Auto Sueco Portugal, na sequência do potencial detectado de desenvolvimento de uma análise e reflexão na empresa a este nível, no âmbito de uma carência de informação sentida pela Auto Sueco Portugal. Actualmente, num cenário cada vez mais exigente, o desempenho das empresas depende, entre outros factores, da sua capacidade de estudar o mercado para perceber o que a indústria lhe oferece. Esta foi a necessidade específica mais premente sentida pela Auto-Sueco Portugal e transmitida ao autor deste relatório, que a transformou no seu principal foco de investigação, em linha com o cariz de investigação-acção que tem um trabalho académico como este, realizado com base na experiência de um estágio. Deste modo, a questão de investigação central a este trabalho é: como se caracteriza actualmente a indústria e o mercado de veículos pesados de

mercadorias em Portugal, e como poderá a AutoSueco alavancar nas suas capacidades estratégicas para alcançar uma posição mais favorável no mercado? Pretende-se que este estudo de mercado represente um contributo importante e uma ferramenta para sustentar a tomada de decisão estratégica.

A elaboração de um Trabalho Final de Mestrado sob o formato de um relatório de estágio, representa uma mais-valia e um enriquecimento pessoal de competências, graças à experiência de trabalho no seio de uma empresa que esta modalidade proporciona. Esta foi a principal motivação para a aceitação deste desafio colocado pela Auto Sueco Portugal. Também a possibilidade de criação de uma ferramenta informática para a geração automática de quotas de mercado, e a possibilidade de poder acrescentar algo de valor à empresa, representou uma motivação extra para aceitar este desafio.

Na resposta ao desafio da empresa, considerou-se relevante organizar o trabalho de acordo com a seguinte estrutura: Revisão Bibliográfica (capítulo 1); O Mercado de Veículos Pesados de Mercadorias: O Contexto Internacional e Nacional (capítulo 2); Análise da Rivalidade (capítulo 3); Análise Interna (capítulo 4) e Sugestões Estratégicas (capítulo 5).

A **Revisão Bibliográfica** representa a base para a explicação dos conceitos e ferramentas teóricas utilizadas no desenvolvimento da componente analítica do presente relatório. Neste âmbito, é de destacar o trabalho de autores como Michael Porter (1980), Jay Barney (1991), Philip Kotler (2012), Mark Bergen e Margaret Peteraf (2002), que contribuíram para o desenvolvimento de quadros de referência, reconhecidos internacionalmente, onde se alicerçam os estudos da indústria, da componente interna das empresas e da concorrência. Este capítulo encontra-se subdividido em 4 partes, cada uma correspondendo ao enquadramento teórico de cada um dos 4 grandes capítulos deste trabalho (do segundo em diante): Análise da Indústria; Análise da Rivalidade, Análise Interna e Sugestões Estratégicas.

No segundo capítulo, **Os Veículos Pesados de Mercadorias: O contexto internacional e nacional**, pretende-se realizar um ponto de situação do mercado a nível mundial e nacional. Para isto, primeiro efectua-se uma análise aos números do mercado global e nacional, seguida de uma análise às *Original Equipment Manufacturers* -

OEM¹ e, por último, uma referência às mudanças das preferências dos consumidores. Esta primeira parte do capítulo baseia-se numa série de estudos dos quais podemos destacar o da KPMG (2011), e o da Bain & Company (2012). O objectivo desta parte é o da identificação das principais forças a influenciar a indústria, bem como das tendências da macroenvolvente, quer no panorama nacional, quer no panorama internacional que necessariamente impacta o primeiro, neste que é um mercado globalizado. De seguida, a Análise da Macroenvolvente e da Indústria nacional de veículos pesados de mercadorias baseia-se nos quadros de referência PESTEL e 5 forças de Michael Porter (1980), respectivamente, apresentados e desenvolvidos a nível teórico na Revisão Bibliográfica. Com a utilização destas ferramentas pretende-se analisar a macroenvolvente que impacta a indústria, bem como a envolvente específica, por forma a compreender as principais forças determinantes da atractividade da indústria em Portugal. Esta análise das 5 forças parte de uma visão da estratégia como posicionamento, através da qual uma empresa, como a Auto-Sueco, procura compreender como retirar a melhor rendibilidade da sua actuação numa indústria caracterizada por um determinado nível de atractividade, condicionada pelas forças que a compõem, bem como pela macroenvolvente que a constrange e lhe oferece oportunidades.

A **Análise da Rivalidade** representa uma extensão do capítulo anterior, já que se caracteriza por ser um aprofundamento de uma das 5 forças de Porter - a intensidade da rivalidade. Para esta análise, após a utilização da ferramenta de Mark Bergen e Margaret Peteraf (2002), também explorada no capítulo da Revisão Bibliográfica, para identificação de concorrentes directos, indirectos e potenciais, realizaram-se fichas de concorrente e analisaram-se as quatro vertentes do marketing-mix - o produto, a distribuição, a comunicação e o preço. Estas análises serviram de base para a realização de um estudo comparativo da concorrência e do posicionamento das empresas e constituem um primeiro passo na construção de um sistema de informação de marketing que as deverá alimentar periodicamente.

Em paralelo com a visão da estratégia como posicionamento, ancorada nas propostas de Michael Porter, consideramos relevante levar a cabo uma **Análise Interna** da empresa, adoptando uma visão da estratégia centrada nas suas capacidades, isto é,

¹ OEM significa “Original Equipment Manufacturer”. As OEM na indústria de veículos pesados são todas as marcas que produzem os camiões e os distribuem a nível internacional. Exemplos destas OEM são a Volvo Trucks, a Dongfeng e a Scania.

nas suas competências e recursos. Para vingar no mercado, uma empresa beneficia, em acréscimo a uma análise da atractividade da indústria, de uma análise das fraquezas e das forças internas que lhe permitem competir no mercado. Neste capítulo efectua-se uma breve apresentação da empresa e pretende-se realizar a aplicação dos conceitos teóricos de recurso e competência estratégica, bem como o conceito de vantagem competitiva, apresentados no primeiro capítulo do relatório.

Por último, o objectivo do capítulo das **Sugestões Estratégicas** é o de apresentar medidas que a empresa poderia tomar para melhorar o seu desempenho e posição no mercado.

No actual contexto económico, as preferências e as necessidades dos consumidores têm vindo a alterar-se face à diminuição do seu poder de compra. Estas mudanças têm-se reflectido numa diminuição acentuada da compra deste tipo de produtos, o que se reflecte directamente nas vendas da Auto Sueco. Apesar desta quebra de mercado existem concorrentes no mercado que têm conseguido apresentar uma evolução positiva nos últimos dois anos. Este estudo, adoptando uma dupla perspectiva de análise do contexto (macroenvolvente nacional e internacional e envolvente específica) e da posição que a empresa ocupa e poderá ocupar na indústria a que pertence, e de análise das suas capacidades estratégicas, poderá representar uma mais-valia para a Auto Sueco no sentido em que lhe irá permitir conhecer a sua indústria, o mercado e a concorrência de uma forma mais detalhada e sob a óptica de alguém do exterior da organização que os olha sem quaisquer ideias pré-concebidas.

Metodologia

O formato de estágio deste TFM proporcionou a adopção de uma metodologia de investigação-acção. Este termo foi apresentado em 1946 por Kurt Lewin, e caracteriza-se por representar a junção da criação de informação teórica com o impacto prático que a acção do investigador proporciona (Susman e Evered, 1978). Em 1970, Rapoport define investigação-acção como sendo uma metodologia cujo objectivo é “não só contribuir para um problema prático, numa situação problemática específica, como também contribuir para os objectivos da ciência social através da colaboração conjunta de um quadro de referência eticamente aceite” (Rapoport, 1970, in Susman e Evered, 1978, p.587). Esta definição de Rapoport centra-se muito no propósito da investigação-acção. Uma visão diferente é aquela introduzida por Susman e Evered (1978) que

apresentam a investigação-acção como sendo um processo cíclico com 5 fases distintas: Diagnóstico (identificação e definição do problema), Planeamento da acção (consideração de diversos planos de acção), Acção (selecção e execução de um plano de acção), Avaliação (estudo dos resultados da acção) e Aprendizagem (identificação de conclusões gerais) (Susman e Evered, 1978).

Estas 5 fases distintas da visão de Susman e Evered (1978) foram, de uma certa forma, seguidas durante o estágio no departamento comercial da Auto Sueco Portugal. A primeira fase de Diagnóstico caracterizou-se pela apresentação do problema específico da empresa, relacionado com a falta de automatização do processo de geração de mapas mensais relativos às quotas de mercado da empresa e da concorrência. Foi-me também pedido, como referido anteriormente, a geração de informação acerca da indústria e da concorrência. Esta apresentação do problema aconteceu nos primeiros dias, aquando da apresentação da empresa e do orientador. A fase seguinte de Planeamento, passou pela definição conjunta de um plano de acção para resolver o problema. Nesta altura, não só ficou definida a realização do modelo automático em excel como também foi organizada uma calendarização de prazos para a realização das tarefas. A fase da Acção foi uma que perdurou ao longo de todo o período do estágio. Esta fase caracterizou-se por uma grande interacção entre o autor e os colaboradores da empresa, nomeadamente através do auxílio do orientador designado. As fases de Avaliação e Aprendizagem caracterizaram-se pelo feedback bilateral constante que existiu entre o autor e a empresa. Em todas as tarefas, e ao longo do desenvolvimento do modelo e da análise de mercado, houve um acompanhamento forte, que permitiu a aprendizagem constante e a realização de alterações e correcções com vista ao aperfeiçoamento do trabalho. Neste sentido, este estágio proporcionou ao autor não só a experiência de desenvolvimento de um modelo para resolver um problema prático da empresa, como também o trabalho de pesquisa e desenvolvimento de informação útil para a tomada de decisão. Foi uma experiência de investigação-acção, que envolveu uma grande vertente prática, aliada a um esforço constante de análise e pesquisa teórica de informação.

I. Revisão Bibliográfica

A presente revisão bibliográfica foi realizada por recurso a pesquisa e consulta de diversos artigos, *papers*, estudos, livros e outras publicações. O objectivo deste capítulo é o de expor o trabalho de diversos autores, cujas ferramentas teóricas contribuíram para o mundo da gestão, nomeadamente ao nível das análises da envolvente externa e interna das empresas. A estrutura da revisão bibliográfica subdivide-se em 4 temas: Análise da Macroenvolvente e da Indústria, Análise da Rivalidade, Análise Interna e Estratégias Genéricas. Cada um destes temas representa a base teórica na qual os capítulos de aplicação se irão sustentar.

1. Análise da Macroenvolvente e da Indústria

1.1. A Macroenvolvente

Historicamente, o estudo da macroenvolvente foi inicialmente impulsionado pela observação e análise das forças políticas, económicas, sociais e tecnológicas que afectavam a indústria. Deste modo, em 1967, através do seu livro “Scanning the Business Environment”, Francis J. Aguilar introduziu a “análise PEST” para estudar estas 4 grandes forças. Com o passar dos anos, nas décadas de 70 e 80 começou a haver cada vez mais uma preocupação com os impactos ambientais dos negócios (por exemplo, em 1972 realizou-se a conferência de Estocolmo organizada pela ONU – primeira conferência com vista ao estudo e discussão do impacto das indústrias no meio ambiente). Com isso acrescentou-se mais um “E” de “*Environment*” à análise, passando esta a denominar-se “PESTE”. Mais tarde, percebeu-se também que as normas legais tinham bastantes implicações para a formulação de planos e negócios pelo que esta análise passou a chamar-se de “PESTEL” com a inclusão de um “L” referente a “Legal”. Actualmente discute-se a inclusão de mais um “E” a esta análise, referente a “Ética”.

Para ter sucesso, uma empresa tem de ser capaz de identificar as evoluções da sua envolvente e de se adaptar à mudança. Por exemplo, a tecnologia é um factor em constante evolução e que causa muitas mudanças no mercado. Nas últimas décadas, tem-se assistido a um progresso considerável da tecnologia e da quantidade de

informação que esta é capaz de disponibilizar diariamente. Enquanto antigamente um cliente, para entrar em contacto com uma organização, teria de enviar uma carta escrita e poderia levar alguns dias a obter resposta, hoje em dia, o cliente consegue entrar em contacto directo com a empresa à distância de um “click”. Actualmente, a troca de informação entre organização e cliente é feita através das redes sociais, do telefone, da Web, e-mail, através de newsletters, revistas, conferências, workshops, eventos, etc. Assim, a evolução das tecnologias de informação tem levado o consumidor a ser mais informado e consequentemente mais exigente relativamente às ofertas das empresas.

Por outro lado, toda esta interacção e feedback do mercado faz com que as empresas tenham muita informação disponível. A evolução dos sistemas de informação e da informática permitem também a obtenção e tratamento da informação de forma cada vez mais rápida e automatizada e a um custo cada vez mais reduzido. Deste modo, o problema na análise do mercado deixa de ser a necessidade de obtenção de informação mas sim a necessidade de obtenção de boa informação do mercado, que possa representar, juntamente com a análise interna da empresa, a base do planeamento estratégico dum negócio ou de um projecto. Assim, o uso estratégico da informação passa a ser o grande desafio dos gestores numa sociedade de informação cada vez mais desenvolvida e complexa.

O estudo da macroenvolvente, através de uma análise PESTEL, representa o primeiro passo para a identificação das tendências e forças da envolvente macro de uma empresa. Nesse sentido, no capítulo 2 deste relatório será incluída uma análise PESTEL para a indústria nacional de veículos pesados de mercadorias.

1.2. Estrutura da Indústria e as 5 Forças de Porter

“Competition in an industry is rooted in its underlying economic structure and goes well beyond the behavior of current competitors”. (Michael Porter, 1980, p.3).

O significado de concorrência e o seu estudo são temas que ao longo dos anos sempre geraram alguma discussão. No entanto, em 1980 no seu livro “Competitive Strategy”, Michael Porter apresenta uma noção profunda de análise da concorrência. Enquanto a forma mais comum de encarar a concorrência é a da competição directa entre rivais, para Porter, a concorrência deve ser encarada de uma forma mais ampla e

complexa. Assim, para este, a verdadeira questão da rivalidade numa indústria passa por obter lucro e rentabilidade e não apenas por derrubar os concorrentes ou vender mais que estes. Deste modo, o objectivo das empresas num mercado caracteriza-se pelo aproveitamento do valor que é gerado pelo mesmo, ou seja, as organizações competem com os seus rivais directos pela rentabilidade, mas também “lutam” com os seus clientes (que pretendem receber mais e pagar menos), com os seus fornecedores (que pretendem receber mais e entregar menos), com produtores que fazem produtos que satisfazem a mesma necessidade (produtos substitutos) e com empresas que, apesar de não actuarem no sector, a simples ameaça de passarem a actuar pode colocar limites aos preços que a empresa pratica. (Porter, 1980).

Este significado amplo de “concorrência” representa a base para se analisar e conhecer a estrutura de uma indústria. Assim, uma indústria deve ser analisada à luz do modelo das 5 forças principais (ver figura 1): **o poder negocial dos clientes, o poder negocial dos fornecedores, a ameaça de novos concorrentes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e a rivalidade entre os concorrentes existentes no mercado.** A análise da estrutura da indústria à luz destas 5 forças tem como objectivo o fornecimento de informação útil de como o sector funciona, como é feita a criação e partilha de valor e qual a rentabilidade e atractividade da indústria. Por outras palavras, o foco da análise estrutural da indústria é a identificação das características básicas e relativamente estáveis do mercado e o conhecimento de todos os factores que afectam a rivalidade e a rentabilidade do sector de uma forma transitória. (Porter, 1980).

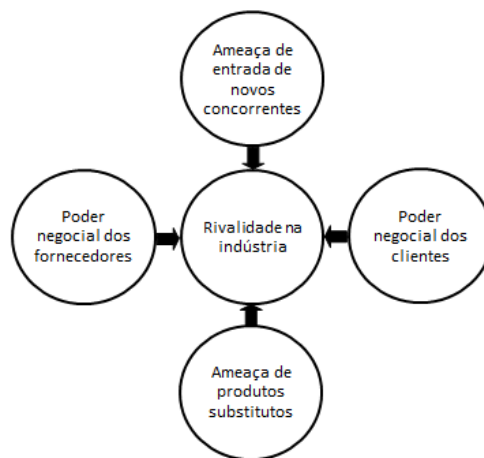


Figura 1: As Cinco Forças de Porter (fonte: Porter, 1979)

O conhecimento das pressões competitivas numa indústria permite que a empresa consiga identificar tendências que possam representar oportunidades e ameaças, consiga melhorar o seu posicionamento e reformular as suas estratégias.

Embora este quadro de referência seja uma ferramenta que se pode utilizar no estudo de qualquer indústria, é necessário ter em atenção que a importância de cada força difere de indústria para indústria e, por isso, a aplicação deste quadro deve ser flexível o suficiente para se adaptar a realidades diferentes. Também se torna muito importante a definição prévia das fronteiras da indústria que se pretende analisar. A intensidade das forças e dos factores que afectam a indústria variam consideravelmente de indústria para indústria. Assim, a má definição das fronteiras da indústria pode levar à má aplicação das 5 forças de Porter e, conseqüentemente, à definição de estratégias competitivas erradas e desajustadas.

- Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

A entrada de novos concorrentes no mercado representa uma ameaça no sentido em que novos *players* no mercado trazem nova capacidade, aumentam a “luta” por quota de mercado e também por recursos. Como consequência, os preços podem sofrer uma diminuição e os custos geralmente aumentam, levando a um decréscimo da rentabilidade da indústria. Também as aquisições de *players* de mercado por parte de empresas que actuam noutros mercados deve ser considerada como uma nova entrada já que, embora não seja criada nenhuma entidade nova, as aquisições pressupõem a entrada de novos recursos e competências na empresa adquirida o que pode levar a um aumento da quota de mercado da mesma. No entanto, esta ameaça pode ser combatida e diminuída através de barreiras e da possível reacção de protecção das empresas já presentes no mercado. Quanto maiores forem as barreiras à entrada, menor será a ameaça de entrada (Porter, 1980). Geralmente existem seis principais barreiras à entrada numa indústria: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, acesso a canais de distribuição, factores independentes da escala e políticas governamentais.

As **economias de escala** representam uma barreira à entrada no sentido em que novas empresas, para serem competitivas, necessitam de entrar ou em grande escala (e se o fizerem, passam a representar uma ameaça maior e, conseqüentemente, aumenta a

probabilidade de sofrerem retaliações das restantes empresas no mercado), ou então em menor escala e suportar custos unitários mais elevados que a concorrência que, em última instância, se se mantiverem no médio e longo prazo, tornam a empresa pouco competitiva. Apesar destas economias normalmente se referirem a produtos, muitas vezes estas podem advir da integração vertical² das empresas. Neste caso, a barreira à entrada é superior já que se um novo concorrente pretender ser competitivo, necessita também de conseguir a integração vertical e obter economias na sua cadeia de valor.

A **diferenciação do produto** pressupõe que as empresas no mercado tenham uma marca forte e consumidores leais (seja pelo serviço satisfatório prestado anteriormente, seja por ter sido um produto inovador ou por ter sido a primeira ou as primeiras empresas no mercado). Assim, esta diferenciação constitui uma barreira à entrada considerável já que os novos concorrentes necessitam de despende muitos recursos para superar esta lealdade dos consumidores. A construção de uma marca consistente pode levar alguns anos e significa perdas iniciais que muitas empresas não têm capacidade de suportar.

Relacionada com estas duas barreiras encontra-se a **necessidade de capital** inicial elevado. Apesar de ser uma barreira à entrada importante, em certas indústrias a necessidade de investir recursos financeiros iniciais substanciais, muitas vezes associada a situações de risco e a custos irrecuperáveis de investigação e desenvolvimento, leva a que muitas empresas optem por se associar a fornecedores (que ajudam as empresas financeiramente com o interesse de aumentar as suas próprias vendas).

O **acesso privilegiado a canais de distribuição** (por parte das empresas no mercado) representa também uma barreira à entrada. O novo concorrente, para conseguir escoar os seus produtos através de canais que já são utilizados pelos seus rivais, necessita de oferecer condições mais favoráveis, que muitas vezes representam uma diminuição no preço e, conseqüentemente, na rentabilidade.

² Integração Vertical acontece quando uma só empresa ou grupo integra diferentes fases da cadeia de valor do produto. Esta integração pode ser feita a montante (quando a empresa passa a fornecer a si própria produtos ou serviços que antes adquiria a terceiros) ou a jusante (quando a empresa se “aproxima” do consumidor final, passando a ser “cliente de si própria”). (Grant, 2002)

Empresas estabelecidas no mercado conseguem muitas vezes estruturas de custos que não podem ser replicadas pelo novo concorrente, independentemente da sua dimensão ou economias de escala. Assim, estes **factores independentes da escala**, como por exemplo a localização, as curvas de aprendizagem³, as patentes associadas a tecnologia, o acesso favorável a matéria-prima, etc., podem ser o suficiente para impedir a entrada de novos *players* no sector.

Por último, as **políticas governamentais** podem também ser encaradas como uma barreira à entrada para novos rivais. Os governos podem limitar as indústrias através de licenças, acesso a matérias-primas, restrições governamentais (como por exemplo, os níveis de emissão de gases poluentes ou normas de segurança).

- Ameaça de Produtos Substitutos

Os produtos substitutos são todos aqueles que proporcionam os mesmos benefícios e servem a mesma finalidade que os produtos de uma indústria, mas por um processo diferente, pertencendo a outra indústria. Deste modo, a existência de produtos substitutos representa uma ameaça para os produtos existentes, no sentido em que estes limitam o nível de preço que se pode praticar e, conseqüentemente, o retorno de uma indústria. Quanto mais competitiva for a solução dos produtos substitutos a nível de qualidade/preço, mais atractivos vão ser os mesmos para os clientes. Por exemplo, o comboio Eurostar serve a mesma finalidade do avião para transportar passageiros entre Londres e Paris, mas a um preço mais reduzido). A ameaça destes produtos ou serviços novos é ainda maior quando estes têm a capacidade de tornar os produtos existentes obsoletos, principalmente devido às suas capacidades tecnológicas inovadoras. Um caso típico desta situação foi a introdução dos CD no mercado. A sua criação e distribuição reduziu praticamente na totalidade a procura por discos vinil.

- Poder Negocial dos Clientes

Os clientes (entendidos como os clientes imediatos da organização, e não obrigatoriamente como os clientes finais) competem com os *players* do mercado ao forçar a diminuição dos preços e ao exigir maior qualidade nos produtos e maior número de serviços. Tudo isso se reflecte no aumento dos custos e na diminuição da

³ Curvas de aprendizagem: tendência para diminuição dos custos unitários à medida que aumenta a experiência da empresa na produção de um produto (devido ao melhoramento dos métodos, dos procedimentos e ao aumento da eficiência dos trabalhadores). (Porter, 1980).

rentabilidade das empresas na indústria. Assim, o poder negocial dos clientes aumenta quando: as compras são feitas em grande quantidade (principalmente em indústrias onde os custos fixos são elevados e se torna importante para os vendedores operarem no limite da capacidade); os produtos são pouco diferenciados e os custos de mudança são baixos (ou seja, quando é fácil para o cliente mudar de fornecedor sem sair prejudicado); os clientes são muito informados, seja acerca da dimensão da procura, acerca dos preços de mercado ou até sobre os custos de produção do fornecedor; os clientes têm capacidade de se integrarem verticalmente a montante, ou seja, passarem a produzir internamente o que adquirem aos seus fornecedores (Porter, 1980). No mercado B2B⁴, o poder negocial dos retalhistas também é elevado, por exemplo quando estes têm a capacidade de influenciar o comportamento de compra dos consumidores finais (casos típicos destas situações são a venda de material desportivo ou a joalheria, onde o retalhista vende directamente ao consumidor final e pode influenciar a sua compra ao indicar-lhe a escolha de um ou outro produto específico).

- Poder Negocial dos Fornecedores

Os fornecedores facultam às organizações o que estas necessitam para produzir, seja trabalho, matéria-prima ou meios de financiamento. Deste modo, o seu poder negocial aumenta quanto maior for a sua capacidade de alterar o preço praticado e a qualidade do produto oferecido. Assim, os fornecedores conseguem diminuir a rentabilidade das empresas no mercado ao aumentar os seus custos de produção, através do aumento dos preços do fornecimento. De um modo geral, o poder negocial dos fornecedores é maior quando: existem poucos fornecedores na indústria para uma grande quantidade de clientes; a indústria em questão não é de grande importância para o fornecedor (o fornecedor tende a ter mais poder e a ser menos flexível quanto menor for a ligação entre a indústria e os seus rendimentos); o produto do fornecedor representa um *input* fundamental para o negócio dos consumidores; o produto oferecido pelo fornecedor é diferenciado e existem custos de mudança elevados para o cliente; o fornecedor tem a capacidade de se integrar verticalmente a jusante, ou seja, passar a integrar internamente a actividade do cliente (Porter, 1980).

⁴ O mercado B2B, ou Business to Business, caracteriza-se pela transacção de bens e serviços entre organizações. Assim, o comportamento de compra neste tipo de mercado refere-se às empresas que compram bens e serviços a outras organizações para posteriormente serem utilizados na criação de novas propostas de valor.

- Rivalidade na Indústria

As quatro forças anteriores têm a capacidade de influenciar ou aliviar a rivalidade na indústria. Dessa forma, na figura 1, o modelo das 5 forças de Porter apresenta a rivalidade na indústria como a força central, influenciada pelas restantes.

A rivalidade numa indústria aumenta quando um ou mais concorrentes sentem a necessidade de aumentar a sua quota de mercado, ou descobrem uma oportunidade de melhorar a sua posição no mercado (Porter, 1998). Normalmente, esta rivalidade numa indústria toma a forma de concorrência através de alterações de preços, investimentos em comunicação, introdução de novos produtos ou melhoramento de serviços. O facto de uma acção de uma empresa no mercado levar ao surgimento de retaliações por parte dos seus concorrentes, significa que as empresas são mutualmente dependentes (Porter, 1980). No entanto, com o aumento da intensidade da rivalidade, este tipo de relação pode acabar por prejudicar a indústria como um todo. Por exemplo, se um concorrente baixar o preço e todos os concorrentes fizerem o mesmo, a rentabilidade da indústria como um todo diminui, já que todos os intervenientes passam a auferir uma margem menor. A concorrência pelos preços, em última instância, acaba apenas por beneficiar o cliente que tem assim a possibilidade de adquirir um produto a um preço inferior.

De uma forma geral, a rivalidade numa indústria é influenciada por sete factores principais: grau de concentração numa indústria, taxa de crescimento da indústria, dimensão dos custos fixos, grau de diferenciação e custos de mudança, capacidade da indústria, implicações estratégicas e por último, barreiras à saída (Porter, 1980).

O **grau de concentração numa indústria** pode aumentar ou diminuir o nível de rivalidade da mesma. Quando o grau de concentração é elevado, sendo o mercado dominado por apenas algumas grandes empresas, estas conseguem impor os seus níveis de preços. No entanto, quando o grau de concentração das empresas no mercado é pequeno e existem muitas pequenas empresas a competir na indústria, a rivalidade aumenta. Assim, quanto maior o número de empresas e o equilíbrio do seu poder de mercado, maior a rivalidade na indústria.

Também a **taxa de crescimento da indústria** representa um factor importante para potenciar a rivalidade. Quando a taxa de crescimento é elevada, os concorrentes têm espaço no mercado para crescer e aumentar a sua quota de mercado. No entanto, quando a taxa de crescimento é reduzida, um concorrente vê-se obrigado a “roubar”

clientes aos seus rivais para conseguir singrar. Por exemplo, no caso da indústria das telecomunicações a rivalidade é elevada, já que a taxa de crescimento do mercado é praticamente nula, e empresas como a Optimus ou a Vodafone veem-se obrigadas a lutar pelos clientes uma da outra.

Por outro lado, a existência de **custos de armazenamento e outros custos fixos** elevados obrigam a que as empresas tenham de operar no limite da sua capacidade para que a sua actividade seja rentável. A pressão e a necessidade de escoar os produtos levam a que muitas vezes as organizações efectuem cortes de preços que aumentam a rivalidade na indústria.

A falta de **diferenciação dos produtos no mercado** leva a que estes passem a ser considerados como uma *commodity*⁵ por parte dos clientes. Assim, o principal factor de diferenciação passa a ser o preço, o que leva ao aumento da pressão para a concorrência pela diminuição do preço. Também o facto de o produto dos diferentes rivais ser idêntico torna menores os **custos de mudança** para os consumidores, aumentando assim o poder negocial dos mesmos.

Muitas vezes a busca pela obtenção de economias de escala faz com que as empresas procurem aumentar substancialmente a sua **capacidade**. No entanto, esses aumentos podem levar a um desequilíbrio entre a procura e a oferta do mercado, fazendo com que as empresas passem a operar com capacidade em excesso. Como consequência, de forma a conseguir escoar os produtos para o mercado, as organizações passam a fazer cortes no preço que podem levar ao aumento da rivalidade.

Outro factor importante para potenciar a rivalidade passa pela **implicação que o sucesso da estratégia** tem para a empresa. Grupos empresariais grandes em expansão podem identificar um mercado como sendo prioritário e fazer grandes investimentos, mesmo que nos primeiros anos a rentabilidade seja sacrificada. Isto leva a que a rivalidade seja fortemente impulsionada na indústria.

Por último, as **barreiras à saída** são factores que fazem com que uma empresa continue a fazer um esforço por se manter num mercado, mesmo que a sua rentabilidade seja reduzida ou mesmo negativa. A barreira à saída mais comum são os custos

⁵ Termo genérico para definir produtos de base, homogéneos, de alto consumo, produzidos e negociados por várias empresas, com qualidade quase uniforme.

afundados do investimento num mercado. O facto dos custos fixos de saída e os custos de transferência serem elevados faz com que as empresas se esforcem por se manterem no negócio (por exemplo, o investimento em activos especializados, ou seja, activos com um elevado custo de conversão ou transacção, é uma barreira à saída comum). Também as relações estratégicas que foram criadas no mercado (ao nível de imagem da marca e do marketing, acesso a mercados financeiros, instalações partilhadas, etc.) representam um desincentivo ao desinvestimento, uma vez que representam ligações que podem ser úteis para outros eventuais negócios da empresa. Muitas vezes as barreiras à saída consubstanciam-se em barreiras emocionais, como a lealdade aos empregados ou a identificação com o negócio, que fazem com que os gestores das empresas insistam em manter-se no mercado. Também restrições governamentais para protecção dos trabalhadores e da região onde a empresa está instalada podem representar um incentivo forte à continuidade da empresa na indústria.

As cinco forças de Porter apenas têm em conta as forças estruturais da indústria que sistematicamente afectam a rentabilidade numa trajectória previsível. No entanto, existem outros factores que têm a capacidade de influenciar o mercado, como por exemplo a regulamentação governamental, a tecnologia ou os produtos complementares⁶. Apesar destas forças serem importantes em certos mercados, a sua influência ocorre sempre sobre alguma das cinco forças, pelo que seria confuso e errado a sua introdução no quadro de referência (Magretta, 2012).

Um dos grandes contributos do modelo atrás explanado é a classificação da atractividade de um sector. Quanto maiores forem as forças, menor é a atractividade do sector e menor será a probabilidade de entrarem novos concorrentes (ver figura 2). As cinco forças têm diferentes impactos sobre a rentabilidade das empresas. Assim, quanto mais forte for a ameaça de entrada de novos concorrentes, a ameaça de entrada de produtos substitutos e o poder negocial dos clientes, maior será a pressão para a diminuição do preço. No entanto, quanto mais forte for o poder negocial dos fornecedores, maiores serão os custos e conseqüentemente menor será a rentabilidade da empresa. Por outro lado, o aumento da rivalidade tem impacto tanto no custo como no

⁶ Produtos complementares: produtos ou serviços usados em conjunto com os produtos de um sector, como por exemplo o automóvel e o combustível.

preço, ou seja, quanto mais forte for esta força, maior será a pressão para a diminuição do preço e aumento do custo.

A Força		Impacto		Razão			
Ameaça de entrada de novos concorrentes	↑	Rentabilidade	↓	Preços	↓	Custos	↑
Poder negocial do fornecedor	↑	Rentabilidade	↓	Custos			↑
Poder negocial do cliente	↑	Rentabilidade	↓	Preços	↓	Custos	↑
Ameaça de entrada de produtos substitutos	↑	Rentabilidade	↓	Preços	↓	Custos	↑
Rivalidade da indústria	↑	Rentabilidade	↓	Preços	↓	Custos	↑

Figura 2: Impacto das Cinco Forças na Rentabilidade e Atractividade da Indústria (fonte: Magretta, 2012)

A análise da atractividade da indústria é indispensável para as empresas. Apesar das indústrias pouco atractivas e pouco rentáveis deverem ser desconsideradas pelas novas empresas, muitas vezes, nestas indústrias podem encontrar-se oportunidades de mercado que não estão a ser exploradas pelos concorrentes. Um caso típico desta situação é o da Apple, que conseguiu singrar num mercado saturado e pouco atractivo. Ao criar o seu próprio sistema operativo, a marca conseguiu enfrentar o elevado poder negocial do principal fornecedor de software, a Microsoft. Também com a criação de produtos diferentes dos habituais, a Apple conseguiu enfrentar o elevado poder negocial dos clientes, já que estes passaram a preferir pagar mais a ter de mudar de fornecedor. Com este exemplo pode-se compreender que uma das opções estratégicas numa indústria pode ser procurar ser único no mercado e não apenas o melhor, ou seja, não procurar fazer o mesmo que os concorrentes, mas sim enfrentar o mercado através da diferenciação e do aumento do valor acrescentado dos produtos e serviços.

Deste modo, este quadro de referência requer uma análise profunda por parte dos gestores no sentido de, não só compreender porque é que as forças são como são e o que as influencia, como também perceber as suas mudanças, tendências e quais as oportunidades e ameaças que delas resultam.

O modelo das 5 forças de Porter irá ser aplicado à indústria nacional de veículos pesados de mercadorias, no capítulo 2 do presente relatório.

2. Análise da Rivalidade

2.1. Quadros de Referência

Ao nível do estudo da concorrência numa determinada indústria, como visto anteriormente, segundo Porter (1980), no modelo das cinco forças, a intensidade da rivalidade é um elemento muito importante, e representa uma das principais pressões competitivas para as empresas. Além da área da gestão, a área do marketing também tem contribuído com algumas ferramentas práticas para a análise da concorrência, como por exemplo o Sistema de Informação de Marketing. Este pode ser definido como um conjunto de pessoas e procedimentos responsáveis pela recolha e tratamento de informação necessária da envolvente da empresa para a elaboração de estratégias consistentes e direccionadas para a criação de valor para o cliente (Kotler e Keller, 2012). Esta ferramenta servirá de referência à sugestão avançada no capítulo 5 do presente relatório.

Todas as análises da concorrência devem assentar num ponto inicial comum, que se prende com a definição de concorrente. Deste modo, existem três conceitos diferentes de concorrente: o concorrente directo, o indirecto e o potencial (Bergen e Peteraf, 2002).

O **concorrente directo** está presente no mesmo mercado que a empresa em análise, e tem a capacidade de satisfazer as mesmas necessidades dos consumidores, através da aplicação de recursos semelhantes (Bergen e Peteraf, 2002). Um exemplo claro deste tipo de concorrência é o caso da McDonald's e da Burger King que competem no mesmo mercado, com o mesmo tipo de produtos, nos mesmos locais e para os mesmos concorrentes.

Por outro lado, o **concorrente indirecto** é aquele que satisfaz as mesmas necessidades do cliente, mas através da aplicação de recursos diferentes, ou seja, através de produtos substitutos (Bergen e Peteraf, 2002). Por exemplo, a McDonald's e a Pizza Hut, embora não ofereçam o mesmo produto, satisfazem a mesma necessidade do cliente: a necessidade de comer *fast food*.

Por último, o **concorrente potencial** é aquele que, apesar de possuir recursos semelhantes, opta por não satisfazer as mesmas necessidades dos clientes da empresa em estudo (Peteraf e Bergen, 2003). Um exemplo deste tipo de concorrente é o caso das companhias aéreas *low cost*. Apesar destas possuírem recursos semelhantes aos das

outras companhias aéreas (por exemplo, aviões), o seu serviço está direccionado para clientes que procuram uma viagem de menor distância e que preferem o preço baixo ao conforto.

Como visto anteriormente, a análise da concorrência representa um passo essencial para o conhecimento da indústria. Segundo Chen (1996), o propósito do estudo da concorrência é compreensão e a previsão do comportamento dos concorrentes na indústria. Segundo este autor, a forma mais eficaz de estudar a concorrência, é através de um quadro de referência que engloba duas grandes variáveis: o **mercado comum** e a **semelhança de recursos**. O mercado comum representa o “grau de presença que um concorrente apresenta, nos mercados que partilha, com a empresa em estudo” (Chen, 1996, p.106). Por outro lado, a semelhança de recursos caracteriza-se por ser a “medida em que um certo concorrente possui recursos estratégicos comparáveis, em termos de tipo e quantidade, com os recursos estratégicos da empresa em estudo” (Chen, 1996, p.107). Ao analisar estas duas variáveis, a empresa consegue identificar os seus principais concorrentes, e prever como é que estes poderão responder às suas estratégias de mercado.

Em 2002, Bergen e Peteraf, também apresentaram um quadro de referência para a identificação e análise dos concorrentes.

Para a **identificação dos concorrentes**, os autores basearam-se e adaptaram os conceitos de **mercado comum** e **semelhança de recursos** introduzidos por Chen (1996). Assim, para estes autores, mercado comum é o “grau pelo qual um dado concorrente serve as mesmas necessidades dos clientes da empresa em estudo” (Bergen e Peteraf, 2002, p.160). Com esta nova definição, o mercado comum passa a incluir não só os concorrentes directos, mas também os indirectos. Já na definição de semelhança de recursos, Bergen e Peteraf retiram a “quantidade de recursos semelhantes” da definição de Chen (1996).

Redefinidas estas duas variáveis, Bergen e Peteraf (2002) apresentam um mapa de concorrência com quatro quadrantes diferentes: concorrentes indirectos, concorrentes directos, concorrentes potenciais e não concorrentes (ver figura 3).

Os concorrentes indirectos encontram-se no quadrante superior esquerdo, ao actuarem no mesmo mercado mas com um grau de semelhança de recursos bastante

reduzido. No sentido oposto encontram-se os concorrentes directos, com um registo elevado nas duas variáveis. No quadrante inferior direito situam-se os concorrentes potenciais ao actuarem em mercados diferentes apesar de obterem um elevado grau de semelhança de recursos. Por último, no quadrante inferior esquerdo, encontram-se aquelas empresas que obtêm um registo baixo nas duas variáveis, e por isso, não se consubstanciam como concorrentes da empresa em estudo.

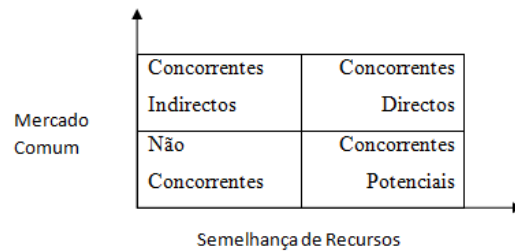


Gráfico 1: Concorrentes no Mercado (fonte: Bergen e Margaret A. Peteraf , 2002)

Apesar da identificação dos concorrentes se caracterizar por um exercício simples, este quadro de referência é bastante útil também para se verificar a evolução do posicionamento dos concorrentes e para identificação de oportunidades de estabelecimento de parcerias no mercado (Bergen e Peteraf, 2002). Os concorrentes directos, devido às suas características e ao facto de actuarem no mesmo mercado, com o mesmo tipo de recursos, são aqueles que merecem maior atenção da empresa. Este quadro de referência servirá de base à análise da concorrência, no capítulo 3 deste relatório.

2.2. O Marketing-Mix na Análise da Concorrência

O quadro de referência de Mark Bergen e Margaret Peteraf apresenta-se como uma boa ferramenta vocacionada principalmente para a identificação dos concorrentes numa indústria. No entanto, no que diz respeito ao estudo da concorrência e da oferta que os concorrentes colocam à disposição dos clientes, o Marketing tem contribuído muito através do Marketing-Mix, ou os 4 P's do marketing, que se caracterizam por ser a “combinação de um conjunto de ferramentas táticas de marketing, com o objectivo de produzir uma resposta pretendida no mercado-alvo” (Kotler e Armstrong, 2012, p.51). Analisar a concorrência tendo em atenção o marketing mix de cada concorrente pode ser bastante útil, já que permite a identificação dos produtos que os rivais

oferecem ao mercado, a que preço, através de que rede de distribuição e qual o investimento em comunicação que é feito. Assim, estas ferramentas enquadram-se em quatro grandes variáveis principais: produto, preço, distribuição e comunicação.

Os **produtos** acrescentam valor para o mercado, e representam a ponte do relacionamento entre a empresa e o cliente. A definição de produto, na perspectiva do marketing, engloba tudo o que possa ser oferecido ao cliente, incluindo serviços, pessoas, eventos, experiências, etc (Kotler e Keller, 2012). Deste modo, o produto pode ser classificado em dois grandes tipos: produto de consumo e produto industrial (Kotler e Armstrong, 2012). O produto de consumo, é aquele que é adquirido pelo consumidor final. Por outro lado, o produto industrial é aquele que é adquirido para ser utilizado na produção de outros (materiais, componentes, maquinaria, alguns serviços de fornecimento, etc.).

O **preço** representa a quantidade de dinheiro que é cobrado ao cliente pelo produto. O preço é algo que pesa muito na decisão de compra, uma vez que é o único factor do marketing-mix que representa um custo para o cliente (Kotler e Armstrong, 2012).

A **distribuição** engloba todos os canais que fazem com que o produto esteja disponível e acessível para o cliente. Este é um factor muito importante do marketing-mix uma vez que, se o produto não estiver disponível, o consumidor não compra. Canais de distribuição revolucionários podem acrescentar muito valor para o cliente e representar uma vantagem competitiva da empresa. Um exemplo é o caso da Enterprise Rent-A-Car que optou por uma rede de distribuição grande, composta por vários pequenos postos, em detrimento de se instalar apenas nos aeroportos.

Por último, a **comunicação** abrange todas as “ferramentas que a empresa utiliza para comunicar o valor para o consumidor e criar relacionamentos com os mesmos” (Kotler e Armstrong, 2012, p.408). Essas ferramentas incluem os *mass media*, a publicidade, as promoções de vendas, as relações públicas, etc.

No capítulo 3 deste relatório encontra-se uma análise da concorrência com a utilização do Marketing Mix aplicado ao caso da indústria de veículos pesados de mercadorias em Portugal.

Até este ponto, considerou-se a análise e o posicionamento na indústria como o principal factor de competitividade das empresas. No entanto, como se verá no próximo ponto, existem outros autores com diferentes perspectivas, que defendem que as empresas podem ser competitivas ao conseguir identificar e proteger um recurso ou competência interna.

3. Análise Interna

“What a firm wants is to create a situation where its own resource position directly or indirectly makes it more difficult for others to catch up.” (Wernerfelt, 1984, p.173)

No cenário competitivo de actualmente, factores tradicionais de competitividade como o custo da mão-de-obra, o acesso a recursos financeiros ou a canais de distribuição únicos, têm perdido muita da sua importância no seio das organizações. O acesso a este tipo de recursos é cada vez mais fácil com a globalização da economia mundial e com o processo de internacionalização das empresas. No entanto, a internacionalização obriga a que as empresas tenham uma forte capacidade de adaptação às mudanças do ambiente competitivo em que se inserem. Neste sentido, o desenvolvimento e a protecção de competências e recursos, bem como a identificação de forças e fraquezas internas da empresa, são fundamentais para a realização da ponte entre os objectivos estratégicos da empresa e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

3.1. Resource-Based View

A Resource-Based View é uma perspectiva de análise estratégica que defende que as escolhas estratégicas devem resultar fundamentalmente da análise das capacidades internas e únicas da empresa e não apenas da análise do seu ambiente competitivo (Barney, 1991). Esta perspectiva ganhou força no mundo da gestão nos anos 90 com a publicação do *paper* “The Core Competence of the Corporation” (Prahalad e Hamel, 1990). Neste *paper*, os autores procuraram realçar o potencial das capacidades internas de uma empresa como base para a formulação de uma estratégia bem-sucedida. Esta perspectiva apoia-se em dois conceitos distintos mas relacionados: capacidades estratégicas e vantagem competitiva.

As capacidades estratégicas de uma empresa representam todos os recursos e competências de uma organização que lhe permitem sobreviver e prosperar. No entanto, torna-se importante perceber a distinção entre recursos e competências. Os recursos são activos da organização que são valorizáveis, tangíveis (bens físicos de uma organização, como instalações, recursos humanos e capital) ou intangíveis (bens da organização que não têm existência física, como informação, conhecimento, reputação ou capital intelectual). Por outro lado, as competências caracterizam-se por serem sempre intangíveis e por serem o conhecimento e o “saber-fazer” utilizados no desenvolvimento dos recursos de uma organização no decurso das suas actividades e processos. Apesar de importantes, nem todos os recursos e competências são fulcrais para a empresa e muitas destas capacidades de uma empresa são facilmente imitáveis pela concorrência.

A vantagem competitiva de uma empresa assenta nas capacidades estratégicas da empresa, que acrescentam valor para o cliente e que por isso são fulcrais para a organização. Deste modo, esta definição pressupõe a existência de recursos e competências das empresas numa indústria que podem ser heterogéneos e imóveis, já que dentro de uma indústria, diferentes empresas conseguem diferentes desempenhos e rendimentos (Rumelt, 1991). Segundo Jay Barney (1991) uma empresa tem uma vantagem competitiva quando implementa uma estratégia que acrescenta valor para o cliente e que, simultaneamente, não está a ser utilizada por nenhum concorrente. No entanto, para o autor, uma organização consegue obter uma vantagem competitiva sustentada quando implementa uma estratégia que acrescenta valor para o cliente e que, ao mesmo tempo, não está a ser utilizada por nenhum concorrente actual ou potencial, nem estes são capazes de replicar essa estratégia. Esta última definição pressupõe, assim, que para uma vantagem competitiva ser sustentada, não necessita de um “período de validade” específico, mas sim que a concorrência não seja capaz de a imitar. No entanto, estas vantagens competitivas não são eternas. As mudanças estruturais inesperadas da indústria podem fazer com que uma vantagem competitiva sustentada numa estrutura de mercado deixe de o ser numa nova estrutura.

Para que um recurso ou competência de uma empresa possa representar uma fonte de vantagem competitiva sustentável, estes têm de apresentar quatro atributos fundamentais: têm de ter **valor**, ser **raros**, **inimitáveis** e **insubstituíveis** (Barney, 1991).

Para que uma capacidade estratégica tenha **valor**, esta tem de acrescentar valor. Deste modo, um recurso ou competência com valor é aquele que permite que a empresa consiga explorar as oportunidades do mercado e neutralizar as ameaças do mesmo. Por outras palavras, o “valor” consubstancia-se na disposição do cliente em preferir ou pagar mais para usufruir de um certo produto ou serviço de uma empresa.

A **raridade** é também essencial para a existência de uma fonte de vantagem competitiva sustentada. Se todas as empresas tiverem a capacidade de aceder a um dado recurso ou competência, estes nunca poderão ser considerados fontes de vantagens competitivas já que todas as empresas poderão implementar as mesmas estratégias.

A **inimitabilidade** das capacidades estratégicas ocorre quando uma empresa concorrente não as consegue imitar. Assim, normalmente as vantagens competitivas encontram-se sobretudo nas competências e não nos recursos, já que estes acabam por ser mais facilmente imitáveis (ex: não é um sistema tecnológico que traz vantagens competitivas a uma empresa, mas sim a maneira como este é utilizado). De um modo geral, um recurso ou competência é inimitável por três razões possíveis: condições históricas, ambiguidade causal e complexidade (Barney, 1986).

Esta perspectiva baseada nos recursos defende que as empresas são entidades sociais com história. Assim, a sua capacidade de obter vantagens competitivas depende do espaço e do contexto temporal em que estão inseridas. Muitas vezes estas vantagens surgem do contexto histórico em que as empresas são fundadas. O facto de uma empresa ter uma cultura organizacional única, implementada pelos valores e crenças dos seus fundadores, num determinado período histórico e numa determinada localização já representa uma fonte de vantagem competitiva que não é imitável pelos seus rivais (por exemplo, é natural para a Apple ser inovadora e é difícil imitar esta mentalidade).

A ambiguidade causal é outra das principais razões para a inimitabilidade dos recursos e competências. Esta existe quando a ligação entre as capacidades estratégicas de uma empresa e a sua vantagem competitiva sustentada não é compreendida na sua totalidade. Uma organização que tenha como objectivo obter a mesma vantagem competitiva de um rival, se não entender a ligação desta com as capacidades estratégicas, nunca saberá ao certo que recursos ou competências deve imitar.

Por último, a complexidade é outra das principais razões para a inimitabilidade. Esta consubstancia-se na complexidade social que as vantagens competitivas podem apresentar. Existem diversos recursos e competências de uma organização que podem ser socialmente complexos, como por exemplo as relações interpessoais entre gestores, a cultura organizacional, a reputação da empresa entre fornecedores e clientes, etc.. Nestes casos, embora não haja ambiguidade causal entre a vantagem competitiva e as capacidades estratégicas da empresa, é muito difícil perceber e imitar a implementação e funcionamento destes recursos e competências específicos.

O último atributo fundamental que caracteriza uma vantagem competitiva sustentada é o facto de ser **insubstituível**. Ou seja, para que este atributo se verifique, não podem existir outros recursos ou competências equivalentes que possam levar os concorrentes à implementação das mesmas estratégias competitivas. Por exemplo, a equipa de gestão de topo altamente qualificada de uma empresa pode representar uma vantagem competitiva sustentada. No entanto, se um rival conseguir juntar também uma equipa de gestão qualificada mas com outras pessoas, o recurso não é o mesmo mas é semelhante, e poderá levar à implementação das mesmas estratégias competitivas. Neste caso, a equipa de gestão deixa de ser uma fonte de vantagem competitiva sustentada.

No capítulo 4 do presente relatório, esta perspectiva baseada nos recursos será aplicada ao caso concreto da Auto Sueco Portugal.

3.2. Vantagem Competitiva e Cadeia de Valor

Enquanto para Jay Barney (1991) a vantagem competitiva de uma empresa caracteriza-se por ser um recurso ou competência que apresenta os quatro atributos fundamentais, para Michael Porter (1985) uma vantagem competitiva real significa que uma empresa opera com base num custo menor ou num preço superior comparativamente aos seus rivais (Magretta, 2012). Esta temática será mais aprofundada no subcapítulo das “Estratégias Genéricas” da presente revisão bibliográfica. A título de ilustração destes dois grandes tipos de vantagens competitivas, temos o caso da Ryanair e novamente o caso da Apple.

A companhia aérea *low cost* Ryanair é uma empresa que claramente obtém vantagens competitivas ao nível do custo. Com a diminuição dos custos inerentes ao processo de transporte aéreo de passageiros (por exemplo, redução de custos com pessoal, com combustível, check-in online, utilização de aeroportos com menores custos

e menos congestionados, etc.), esta organização tem a capacidade de apresentar preços claramente inferiores aos da concorrência para voos de curta e media duração na Europa. Por outro lado, a Apple é uma empresa produtora de computadores que investe muito em I&D. No entanto, este investimento proporciona-lhe a possibilidade de oferecer um produto inovador e que oferece benefícios superiores ao cliente, reflectindo-se assim no aumento do preço.

Apesar da noção de vantagem competitiva ser relativamente clara, o maior desafio para a gestão passa pela identificação das fontes relevantes destas vantagens. Ora, numa empresa, todas as vantagens de custo ou preço resultam das actividades⁷ que as organizações executam enquanto competem umas com as outras. Assim, para o estudo das actividades, Michael Porter introduziu, em 1985, no seu livro “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, um novo quadro de referência, a Cadeia de Valor.

A Cadeia de Valor representa o conjunto e a sequência de actividades que a empresa realiza para projectar, produzir, vender, entregar e garantir suporte aos seus produtos (Porter, 1985). Por sua vez, estas actividades encontram-se divididas em dois grandes tipos: as actividades primárias e as actividades de suporte, como podemos ver na figura 5. As actividades primárias relacionam-se com a transformação dos *inputs* e com a interface com os clientes (como por exemplo a produção, o armazenamento, o transporte, os serviços pós-venda, etc.). As actividades de suporte são todas aquelas que são necessárias para que as actividades primárias possam ser levadas a cabo do modo pretendido, num dado contexto (como por exemplo o recrutamento, a gestão de recursos humanos, as actividades relacionadas com as infra-estruturas da empresa, etc.). Em diferentes organizações, as actividades estruturam-se de forma diferente e o seu grau de importância também varia. Assim, o principal objectivo desta ferramenta é a identificação de vantagens competitivas, através da desagregação da empresa nas suas actividades mais importantes. Este estudo das actividades permite também que os gestores consigam fazer uma análise de custos, ou seja, permite-lhes identificar os *cost drivers*⁸ mais relevantes. Por conseguinte, esta análise torna-se muito útil para as

⁷ Actividades: “Funções económicas ou processos distintos, como a gestão de uma cadeia de fornecimento, a operação de uma força de vendas, o desenvolvimento de produtos ou a entrega ao cliente”. (Magretta, 2012, p86).

⁸ Cost Drivers: elementos determinantes para a formação do custo total.

decisões estratégicas de subcontratação (por exemplo, pode ser mais rentável para uma empresa subcontratar a actividade de transporte ou distribuição e concentrar-se no seu processo produtivo).

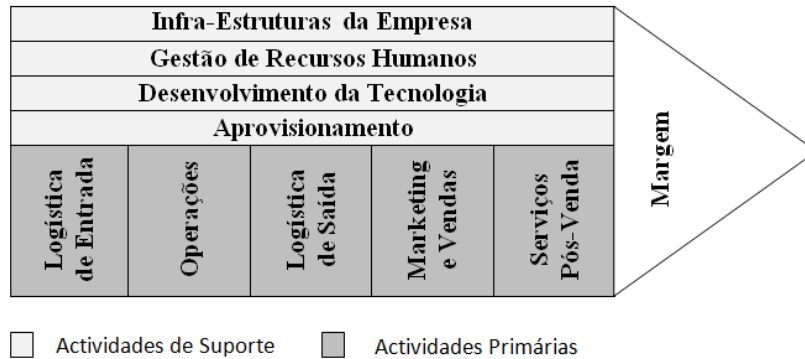


Figura 3: A Cadeia de Valor (fonte: Porter, 1980)

Nem todas as empresas têm, na sua cadeia de valor, todas as actividades que Porter identifica como primárias (projecção, produção, comercialização e entrega). Cada vez mais sem tem verificado a tendência para o crescimento do sector dos serviços em detrimento da indústria produtiva. Consequentemente, o crescimento do número de empresas neste ramo é também maior (empresas sem actividades de produção). Deste modo, a noção de cadeia de valor com todas as suas actividades primárias não é uma realidade para a maior parte das empresas dos dias de hoje.

Outra característica importante da cadeia de valor passa pela identificação dos pontos de ligação entre as actividades da empresa e as dos seus fornecedores e clientes. Assim, facilmente se pode verificar como é que alterações nos preços e custos destes se reflectem na cadeia de valor da empresa. Deste modo, pode concluir-se que a cadeia de valor da empresa não existe independentemente do exterior, mas sim interliga-se com actividades de outras cadeias de valor que juntas se consubstanciam no sistema de valor, que é o “conjunto de actividades envolvidas na criação de valor para o utilizador final, independentemente de quem executa essas actividades” (Magretta, 2012, p87).

O exemplo mais utilizado para ilustrar o sistema de valor é o da produção de automóveis, facilmente transferível para o da produção de camiões. Para se produzir um camião, é necessária toda uma diversidade de partes e peças que, ao serem produzidas por várias empresas diferentes, representam um sistema de valor amplo e complexo.

Qualquer alteração no sistema de valor pode levar a um aumento ou diminuição de preço para o cliente final.

Esta análise da cadeia de valor será aplicada ao caso da Auto Sueco Portugal no capítulo 4.

4. Estratégias Genéricas

“A Estratégia é a determinação dos objectivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adopção das acções adequadas e afectação de recursos para atingir esses objectivos.” (Chandler, 1962 in Hax, Arnoldo C. e Nicolas S. Majluf, 1986)

A temática da estratégia e a sua definição é algo que, ao longo dos anos, tem vindo a ser enriquecida com os trabalhos de vários autores conceituados no mundo da gestão. Como referido anteriormente, o trabalho de Michael Porter, em 1980, introduziu um quadro de referência base para o posicionamento estratégico das empresas. Através das 5 forças, Michael Porter defende que existem três estratégias genéricas que uma empresa pode implementar para superar a concorrência: a liderança por custos, a diferenciação ou o foco.

A **liderança por custos** acontece quando a empresa melhora o seu posicionamento no mercado graças à sua capacidade de implementar uma estrutura de custos baixa, que, por sua vez, se reflecte na diminuição do preço. A liderança por custos requer a minimização de custos em áreas como a de I&D por exemplo, aliada à obtenção de economias de escala e de aprendizagem que permitam a redução do custo unitário. (Porter, 1980).

Por outro lado, a estratégia de **diferenciação**, caracteriza-se pela implementação de um produto ou serviço que acrescente valor e que seja classificado como único no mercado. Esta unicidade pode tomar várias formas, desde a tecnologia ao design ou imagem da marca (Porter, 1980). Apesar da boa implementação deste tipo de estratégia se caracterizar num aumento das margens, esta não pressupõe que os gestores possam ignorar a sua estrutura de custos, mas sim que estes não são a sua principal preocupação (que é o que acontece na liderança por custos).

Por último, a estratégia de **foco** tem como objectivo dar resposta a um grupo de consumidores em particular (segmento ou nicho de mercado). Com a decisão de implementação deste tipo de estratégia, a empresa assume que irá conseguir servir de forma mais eficaz um certo nicho de mercado, comparativamente à resposta que é dada

por outras empresas a actuar em mercados mais globais (Porter, 1980). Na estratégia de foco, Porter (1980) defende que a empresa pode optar por uma diferenciação de foco e uma liderança por custos de foco. Ao focar-se apenas num grupo pequeno de consumidores, a empresa consegue, até certo ponto, concentrar os seus esforços em servir de uma forma melhor as suas necessidades e ao mesmo tempo ter uma estrutura de custos baixa devido a sua pequena/média dimensão.

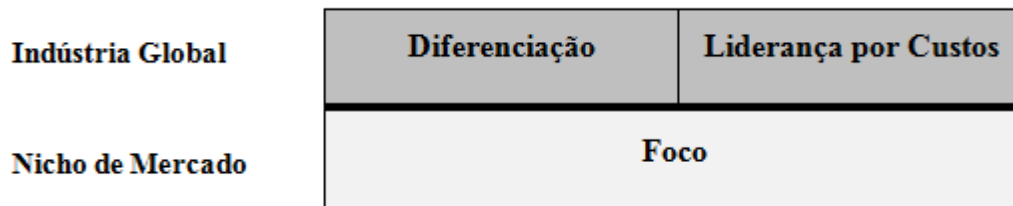


Figura 4: Estratégias Genéricas de Porter (fonte: Porter, 1980)

A definição de três estratégias genéricas pressupõe que seja possível para uma empresa, numa dada altura do seu crescimento, alterar a sua estratégia e mudar de liderança por custos para diferenciação ou vice-versa. No entanto, segundo Michael Porter (1980), uma empresa nunca terá rentabilidade se procurar as duas estratégias ao mesmo tempo. A diferenciação pressupõe uma estrutura de custos elevada para a criação de uma oferta de valor elevada para o cliente. Assim, uma empresa que opta por uma estratégia de liderança pela diferenciação nunca se poderá concentrar na diminuição de custos.

4.1 - “The Strategy Clock”

A visão de estratégia de Michael Porter, caracteriza-se por prever as três possibilidades que vimos atrás. Assim, esta noção de estratégia não espelha com clareza o potencial de evolução da estratégia de uma empresa, e não admite a existência de estratégias híbridas.

Uma visão mais abrangente de estratégia é aquela introduzida pelo “Strategy Clock” (Bowman e Faulkner, 1995, in Johnson, Gerry, 2012). Esta ferramenta apresenta quatro zonas onde as estratégias podem estar inseridas (ver figura 6): diferenciação, preço baixo, híbridas e não competitivas. O nome “Strategy Clock” advém do facto de a disposição gráfica destas quatro zonas se assemelhar a um relógio:

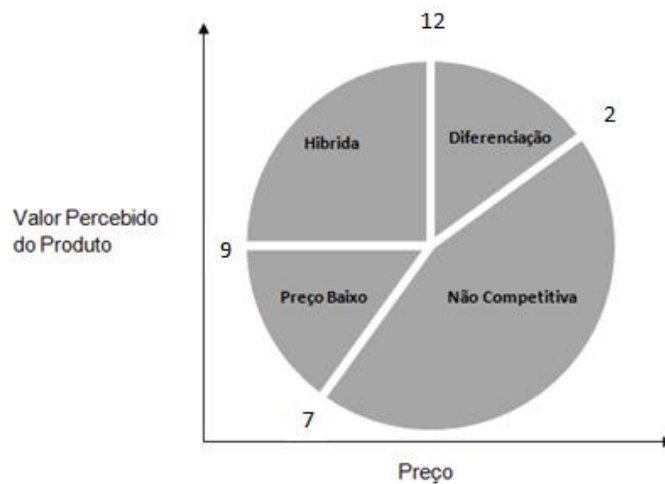


Gráfico 2: Strategy Clock (fonte: Johnson, 2012)

Na zona da **diferenciação** (entre as 12h e as 2h), encontram-se as estratégias para oferecer um produto altamente valorizado pelo cliente. Neste sentido, podem ser adoptadas duas estratégias diferentes. No curto prazo, a empresa pode optar por implementar uma estratégia de diferenciação mas com preço não muito elevado, para ganhar rapidamente quota de mercado (12h). No entanto, no médio e longo prazo, tendo em conta que os custos de produção de um produto diferenciado são elevados, a empresa acabaria por ter de optar por uma estratégia de diferenciação com um preço mais elevado para compensar os custos de produção (1h). No limite, a empresa poderia optar por uma estratégia de diferenciação de foco para um nicho de mercado, onde os preços aumentam (por falta de concorrência), mesmo que o valor percebido do produto diminua (2h).

A zona **não competitiva** (entre as 2h e as 7h), engloba as estratégias de preço elevado e baixa qualidade percebida do produto. Como estas estratégias não acrescentam qualquer tipo de valor para o cliente, apresentam-se como estratégias não competitivas que, tipicamente, levam as empresas à falência.

De seguida, na zona de **preços baixos** (entre as 7h e as 9h), estão inseridas todas as estratégias de preços baixos aliados ao baixo valor percebido dos produtos. No limite desta situação, encontra-se a estratégia *no frills* (7h), que é aquela que é implementada por empresas que, para serem competitivas, necessitam de apresentar o menor preço possível ao mercado.

Por último, na zona das estratégias **híbridas**, encontram-se aquelas que permitem a apresentação de um preço inferior às estratégias de diferenciação, mas ao

mesmo tempo, um valor percebido do produto superior às estratégias de preço baixo. É sobretudo a este nível que o “Strategy Clock” se diferencia das estratégias genéricas de Porter. Segundo este quadro de referência, é possível (até um certo ponto) a adopção de estratégias que sejam ao mesmo tempo de diferenciação e custo baixo. Um exemplo ilustrativo desta estratégia é o caso da IKEA, que conseguiu a redução dos custos e dos preços através da escala, ao mesmo tempo que apresenta um produto diferenciador a nível de design e utilidade. Outro factor de diferenciação deste quadro referencia para as estratégias genéricas de Porter é o facto de este apresentar uma ideia de possível transformação gradual de uma estratégia para outra.

No capítulo 3 do presente relatório será feita uma aplicação da ferramenta do “Strategy Clock”, numa breve análise estratégica do caso específico da Auto Sueco Portugal. O objectivo desta análise será a proposta de medidas de acção possíveis para que esta empresa consiga melhorar o seu posicionamento no mercado face à concorrência.

II. Os Veículos Pesados de Mercadorias: O Contexto Internacional e Nacional

Para efeitos deste relatório, a noção de veículos pesados de mercadorias engloba todos os veículos pesados de mercadorias novos, com peso bruto igual ou superior a 6 toneladas. No entanto, entre as 6 e as 10 toneladas estamos perante os veículos pesados de mercadorias de gama baixa. Entre as 10 e as 16 toneladas englobam-se os veículos pesados de mercadorias de gama média. Por último, a partir das 16 toneladas de peso bruto, encontram-se os veículos pesados de mercadorias de gama alta.

1. O Contexto Internacional

Tendo em conta que a indústria de veículos pesados de mercadorias é dominada pela presença de grandes marcas a nível internacional, torna-se relevante a contextualização desta indústria a nível global. Neste sentido, neste capítulo apresenta-se uma análise dos números dos mercados internacionais, seguida de uma contextualização das OEM nesses mercados e uma breve referência às mudanças das preferências dos consumidores no mercado Europeu.

1.1. Vendas no Mercado Global

O aumento do desemprego e a diminuição do poder de compra associados à eclosão da crise económica e financeira mundial em 2008 (factores explorados na análise PESTEL, presente no capítulo 3), bem como a crescente dificuldade de acesso ao crédito junto das instituições bancárias, levaram a que o mercado automóvel mundial de veículos pesados entrasse num período de queda acentuada entre 2007 e 2009. Neste período, segundo um estudo da AutomotiveWorld (2012), as vendas globais de camiões (com mais de 6 toneladas) passaram de 2.432.000 para 1.979.000 unidades, representando uma queda do mercado internacional de aproximadamente 18,6%. Os principais mercados a contribuir para esta recessão foram o mercado europeu e norte-americano (NAFTA) que apresentaram, respectivamente, quedas de 54% e 48%. O ano de 2009 foi, de facto, o ano onde a recessão económica se fez mais sentir. Neste ano, os seis principais produtores de veículos pesados (Daimler Trucks, Iveco, MAN, Renault Trucks, Scania e Volvo Trucks) apresentaram perdas operacionais conjuntas de 1.800.000.000€. No entanto, importa referir que, apesar desta recessão mundial, o mercado asiático apresentou um crescimento de 22,4% face a 2008. Isto ficou a dever-

se muito ao mercado emergente chinês cujas vendas de camiões passaram de 820.000 para 988.000 unidades (KPMG, 2011).

Apesar deste pico de recessão em 2009, o ano de 2010 marca o início da recuperação do mercado mundial de veículos pesados de mercadorias (ver figura 7). Neste ano, as vendas globais de camiões foram de 2.351.000 unidades, o que se consubstanciou num aumento de 18,8% face ao ano anterior. O mercado que mais contribuiu para esta recuperação foi o asiático que, em 2010, apresentou um crescimento de 22%. Novamente, o mercado chinês contribuiu muito para esta recuperação, com um aumento das vendas de camiões de 988.000 para 1.452.000 unidades. Com este crescimento de mercado, os lucros operacionais agregados dos seis principais produtores de veículos pesados de mercadorias passaram de -1,8 mil milhões de euros para 4,6 mil milhões de euros (AutomotiveWorld, 2012).

Em 2011, o mercado mundial de pesados de mercadorias continuou a crescer. Neste ano foi alcançado o nível de vendas de 2.508.900 unidades o que representa um valor superior ao nível de vendas pré-crise financeira em 2007. Apesar do abrandamento da evolução da indústria asiática, os mercados europeu e norte-americano (NAFTA) cresceram 31,7% e 28,7% respectivamente.

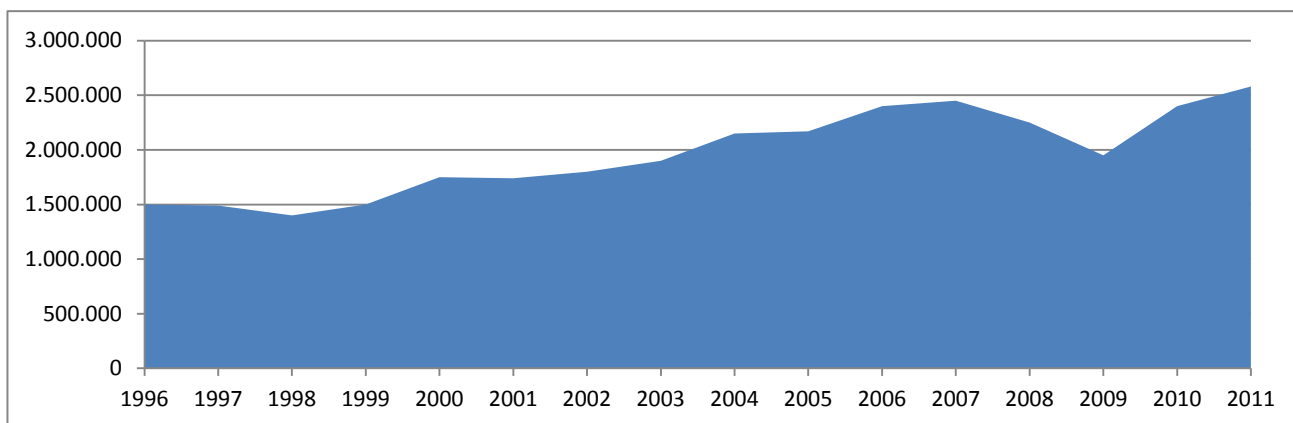


Gráfico 3: Vendas de Veículos Pesados de Mercadorias com mais de 6 toneladas (valores em unidades) entre 1996 e 2011 (fonte: AutomotiveWorld, 2012)

Na Europa, os principais mercados registaram um crescimento positivo em 2011, face a 2010 (AutomotiveWorld, 2012). O mercado alemão registou um crescimento de 19,5%, tendo sido vendidas 97.000 unidades. No caso dos camiões com mais de 16 toneladas, o crescimento foi de 23,2%, correspondente à venda de 60.800

unidades (62,7% do mercado total de camiões). No mercado francês foram vendidas 49.900 unidades correspondentes a um crescimento de 37,2% face a 2010. No Reino Unido, o mercado cresceu 24%, tendo sido vendidos 43.000 camiões. Já em Itália, apesar de em 2011 o mercado ter crescido 7% (correspondente a 20.700 unidades), entre 2006 e 2010 a indústria esteve sempre em declínio, tendo diminuído praticamente em 50% o nível máximo de vendas, registado em 2002 (44.400 unidades). Também em Espanha o mercado recuperou em 2011 com um crescimento de 18,7% face ao ano anterior. No entanto, o nível de vendas de 16.900 unidades encontra-se ainda muito longe do nível máximo registado em 2007 (46.400 unidades).

O mercado norte-americano representa cerca de 90% da procura de veículos pesados da NAFTA. Entre 2007 e 2009 este mercado entrou em recessão passando de vendas anuais de 398.353 para 227.726 unidades (o que representa um decréscimo de 42,8% da procura). O ano de 2010 marcou o início da recuperação que continuou em 2011 com a venda de 327.992 unidades (no entanto ainda longe das 581.199 unidades vendidas em 2006).

O ano de 2012 marca mais um ano de queda no mercado automóvel europeu de veículos pesados de mercadorias. De Janeiro a Dezembro de 2012 foram registados 214.086 novos camiões (de 16 ou mais toneladas) na União Europeia, menos 22.212 que no ano anterior (dados ACEA - European Automobile Manufacturers Association).

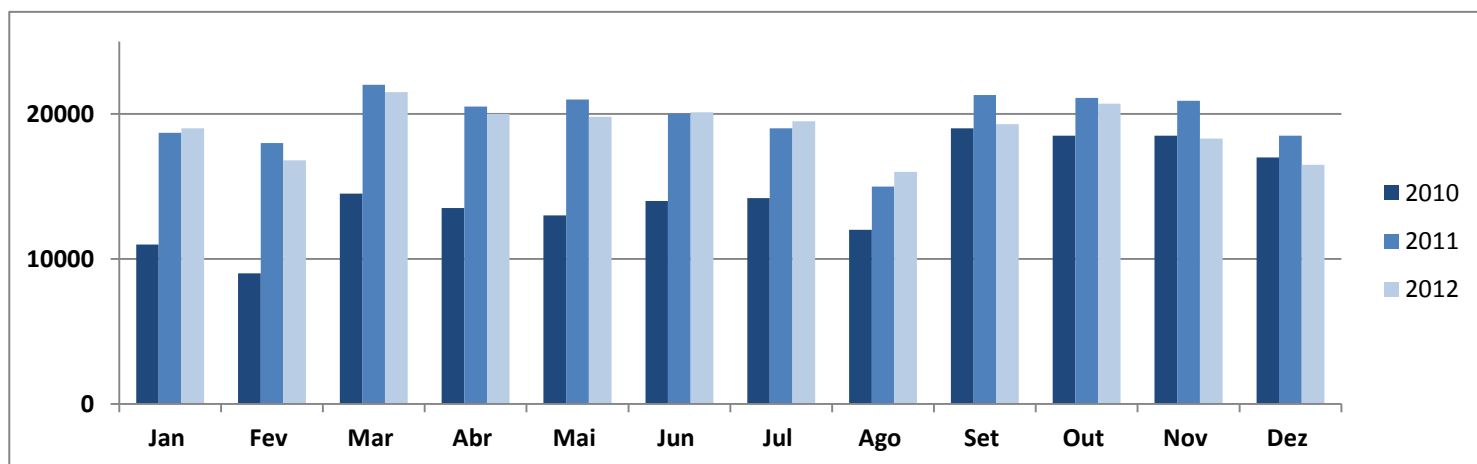


Gráfico 4: Evolução do Número de Matrículas de Veículos Pesados de Mercadorias novos na União Europeia, entre 2010 e 2012 (fonte: ACEA – European Automobile Manufacturers Association, 2013)

1.2. As OEM

A nível global existem várias empresas produtoras de veículos pesados de mercadorias, com diferentes expressividades nos mercados em que estão inseridas. Segundo o estudo da AutomotiveWorld (2012), existem 11 produtores principais a nível internacional: Ashok Leyland, Hino Motors, Tata Motors, Dongfeng, Iveco Trucks, Navistar, Daimler Trucks, Paccar, MAN, Volvo Group e Scania.

A Daimler Trucks foi o maior produtor de camiões a nível mundial em 2011 com 290.800 unidades produzidas. A completar o pódio segue-se a Tata Motors e a Dongfeng com 259.000 e 254.100 unidades produzidas respectivamente. Em quarto lugar encontra-se o Volvo Group com 214.400 unidades produzidas (incluindo a Volvo Trucks e a Renault Trucks).

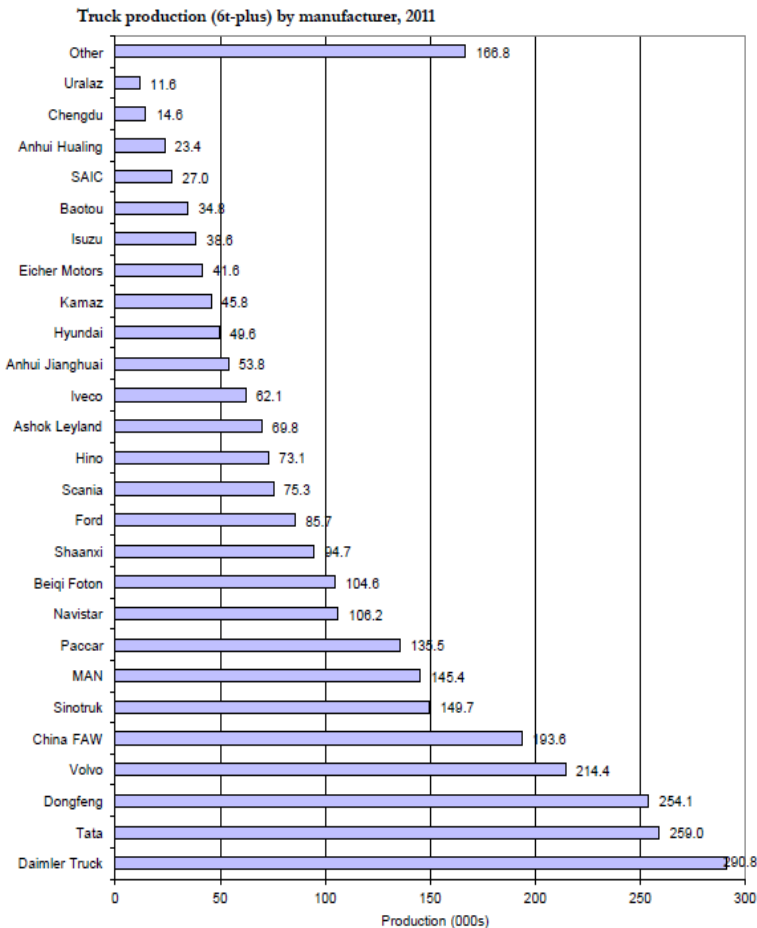


Gráfico 5: Produção de Veículos Pesados das Principais OEM a Nível Mundial (fonte: AutomotiveWorld, 2012)

Produtores	Marcas
Ashok Leyland	- Ashok Leyland - Avia
Hino Motors	- Hino - Toyota
Tata Motors	- Tata - Daewoo
Dongfeng	- Dongfeng
Iveco Trucks	- Iveco
Navistar	- International Trucks - Mahindra Trucks
Daimler Trucks	- Mercedes-Benz - Freightliner - Western Star - Fuso - BharatBenz
Paccar	- Daf - Kenworth - Peterbilt
Man	- Man
Volvo Group	- Volvo - Renault - Mack - Eicher - UD
Scania	- Scania
Beiqi Foton	- Auman
China FAW	- Jiefang - Hongqi

Tabela 2: OEMs e Respectivas Marcas (fonte: AutomotiveWorld, 2012)

Na Europa Ocidental, as principais marcas vendidas são a Mercedes-Benz (da Daimler), a Volvo, a Renault, a MAN, a Iveco, a Daf (da Paccar) e a Scania. Em 2011, os veículos pesados da Paccar tiveram grande aceitação de mercado no Reino Unido, Bélgica, Luxemburgo e Holanda. No entanto, nos restantes países a expressividade da marca foi muito fraca. Por outro lado, a Renault é líder no mercado português e no seu mercado de origem, o francês. Já a Volvo lidera o mercado espanhol e tem uma posição forte também no mercado português, no belga e no holandês. A Iveco é uma marca italiana que, apesar da sua posição forte no seu país de origem, nos restantes países o poder da marca é muito reduzido.

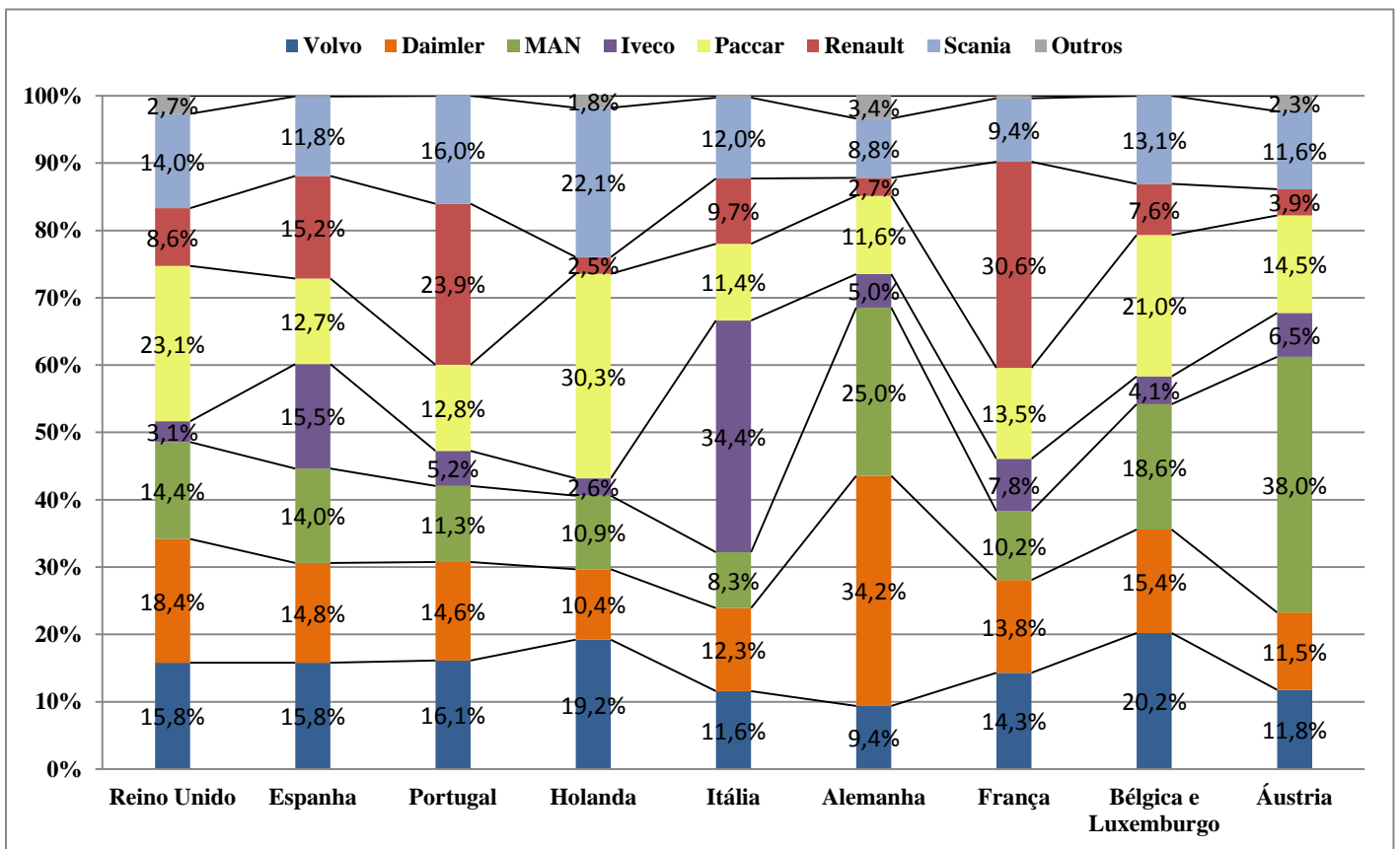


Gráfico 6: Quotas de Mercado das OEM nos Diferentes Mercados Europeus (fonte: AutomotiveWorld, 2012)

Já na Ásia, os principais *players* de mercado em 2011 foram a Ashok Leyland, a Hino Motors, a Tata Motors e a Dongfeng.

A Tata Motors é o líder no mercado indiano de veículos pesados de mercadorias de gama média e alta (mais de 10 toneladas de peso bruto) com uma quota de mercado

de aproximadamente 60%. A Ashok Leyland é o segundo maior produtor de veículos pesados de mercadorias da Índia, e em 2011, apresentava uma quota de mercado de 32% no mercado de gama média e alta. No Japão, o principal player de mercado é a Hino Motors. Esta empresa é líder do mercado japonês de veículos pesados de mercadorias de gama média e alta há 32 anos, sendo que este mercado representou, em 2011, cerca de 70% das receitas da organização (AutomotiveWorld, 2012). Por último, a Dongfeng é o maior produtor chinês de veículos pesados de mercadorias. Segundo o estudo da KPMG (2011), a Dongfeng era, em 2010, o maior produtor de veículos pesados de mercadorias a nível mundial com uma produção de 300.100 veículos e uma quota de mercado global de 10.3%.

Apesar da maior parte da produção destas empresas asiáticas ser escoada nos seus países de origem, a velocidade do crescimento destas empresas, aliado ao crescimento das economias emergentes como a chinesa e a indiana representam uma grande ameaça para os grandes produtores de camiões europeus e americanos, como são a Daimler e a Volvo. Entre 2006 e 2012, as quotas de mercado global de veículos pesados de mercadorias têm mudado de clusters de mercado⁹. Isto é, as economias desenvolvidas das regiões da Europa, Estados Unidos e Japão têm perdido poder global de mercado para as economias emergentes do Brasil, Índia, China e Rússia. Segundo o estudo da KPMG (2011), as economias desenvolvidas perderam cerca de 19% de quota de mercado para as economias emergentes (ver gráficos 6 e 7).

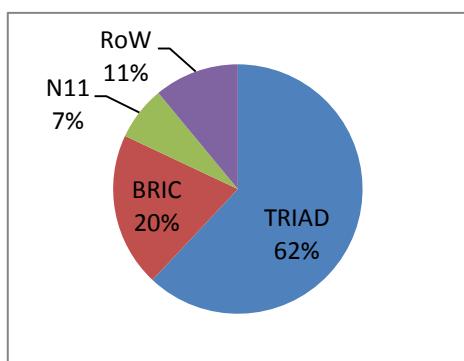


Gráfico 8: Quotas de Mercado Globais, em 2006 (fonte: KPMG, 2011)

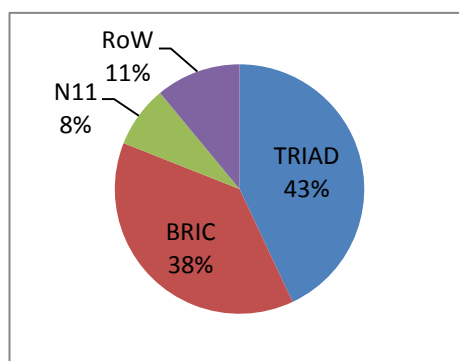


Gráfico 7: Quotas de Mercado Globais, em 2012 (fonte: KPMG, 2011)

TRIAD: América do Norte, Japão e Europa Ocidental
BRIC: Brasil, Rússia, Índia e China
N11: “Next 11”
RoW: “Rest of the World”

⁹ Um Cluster de mercado é um grupo de países, com empresas que exercem actividades semelhantes e se desenvolvem conjuntamente, nessa determinada área geográfica. (AutomotiveWorld, 2012).

Assim, esta tendência apresenta-se como uma oportunidade de investimento para os grandes produtores mundiais, que cada vez mais procuram entrar nestas indústrias em crescimento, através de parcerias e joint-ventures. Por exemplo, em 2008, a Daimler comprou 10% da KamAZ (uma empresa russa de produção de veículos pesados de mercadorias) para em 2010 lançarem o primeiro camião produzido conjuntamente. O investimento nas economias emergentes continuou em 2009, quando a Daimler realizou uma joint-venture com a Beiqi Foton, uma empresa chinesa, também produtora de veículos pesados de mercadorias. Também a Volvo Group seguiu esta estratégia de expansão para os mercados emergentes, com a realização de uma joint-venture com a Eicher Motors em 2007 para entrada na indústria indiana. Ainda neste ano, a Volvo Group adquiriu na totalidade a Nissan Diesel para aumentar a sua presença nos mercados asiáticos (em 2010 a Nissan Diesel passou a chamar-se UD Trucks). Em 2013, a Volvo Group celebrou um acordo para a compra de 45% da Dongfeng. Com o pagamento de uma quantia de cerca de 900 milhões de dólares, a Volvo Group pretende ser o maior produtor de camiões a nível mundial, a partir de 2014.

Nas economias asiáticas, a produção de camiões low-cost é adaptada às necessidades e exigências destas indústrias. Segundo a “Commercial Vehicle Outlook Conference 2011” realizada pela Frost & Sullivan, nos mercados asiáticos os veículos pesados são vendidos com preços 20 a 25% inferiores aos que são praticados na Europa e Estados Unidos. No entanto, de forma a conseguir estes preços competitivos, os produtos apresentam qualidade técnica inferior (sistema básico de travagem e suspensão, materiais mais baratos, cabinas mais reduzidas, menor duração de garantia, etc.). A entrada destes produtos *low-cost* de OEMs como a Dongfeng ou a Tata Motors nas economias desenvolvidas representa uma ameaça cada vez mais evidente devido ao seu baixo preço. Assim, torna-se importante que as grandes produtoras europeias e americanas enfrentem esta nova tendência consolidando também a sua participação nestas economias emergentes e adquirindo o know-how específico desta indústria *low-cost*.

1.3. As Mudanças nas Preferências dos Consumidores

Em paralelo com as alterações no poder de mercado global das OEM, com o desenrolar da crise financeira e da conjuntura económica actual, também as preferências dos consumidores têm sofrido grandes mudanças, principalmente potenciadas pelas suas preocupações relativamente ao futuro dos seus negócios. Apesar da expansão das OEM

para economias emergentes se consubstanciar como uma boa estratégia para o longo prazo, no curto e médio prazo continua a ser importante que as marcas se concentrem na rentabilidade relativamente estável dos mercados desenvolvidos. Para isso, as OEM necessitam de conhecer as preferências dos seus consumidores e entender quais as suas preocupações no momento de compra e aquilo que estes realmente valorizam no produto.

Com a diminuição do seu poder de compra, cada vez mais os clientes estudam a oferta para identificar a solução que lhes acrescenta mais valor. Segundo um estudo para o mercado europeu, realizado pela Bain & Company (2012), o factor que os consumidores de veículos pesados de mercadorias mais valorizam são os custos operacionais dos veículos. São também cada vez mais valorizadas as características técnicas dos veículos e a sua performance, em detrimento de outros atributos como por exemplo o valor da marca. Também a relação com o fornecedor tem sido cada vez mais uma preocupação para o cliente, principalmente no que diz respeito ao serviço pós-venda.

Grau de Importância	Característica	Observações
1º	Custos Operacionais	Custos que recaem sobre os consumidores para manterem os veículos operacionais. Estes custos podem ser custos de manutenção, custos com licenças, com combustível, com mudança de pneus, etc.
2º	Desempenho	Características técnicas do veículo, tanto relativas ao motor, como ao consumo de combustível, conforto e segurança.
3º	Preço	O cliente procura cada vez mais a solução com o preço mais atractivo ou soluções de financiamento alternativas bem estruturadas.
4º	Relacionamento com Fornecedor	Apesar da crescente preocupação com o relacionamento com o fornecedor, este ainda não é uma das principais preocupações do cliente. No entanto, em certos países, como França por exemplo, este relacionamento representa a característica mais importante no momento da compra.
5º	Imagem da Marca	A força da marca dos produtos já foi uma das principais preocupações dos clientes. Hoje em dia a sua importância é cada vez menor.

Tabela 3: Preferências dos Consumidores nos principais Mercados Europeus (fonte: Bain & Company, 2012)

2. O Mercado Português

O número de matrículas anuais de veículos pesados de mercadorias tem diminuído de forma significativa desde 2008. No período entre Dezembro de 2008 e Dezembro de 2012 matricularam-se menos 3679 camiões (5536 para 1857 respectivamente), o que corresponde a uma retracção de 66,5% do mercado. As matrículas de veículos Volvo seguiram esta tendência de decréscimo, passando de 894 em 2008 (16% do total do mercado) para 238 em 2012 (13% do total do mercado).

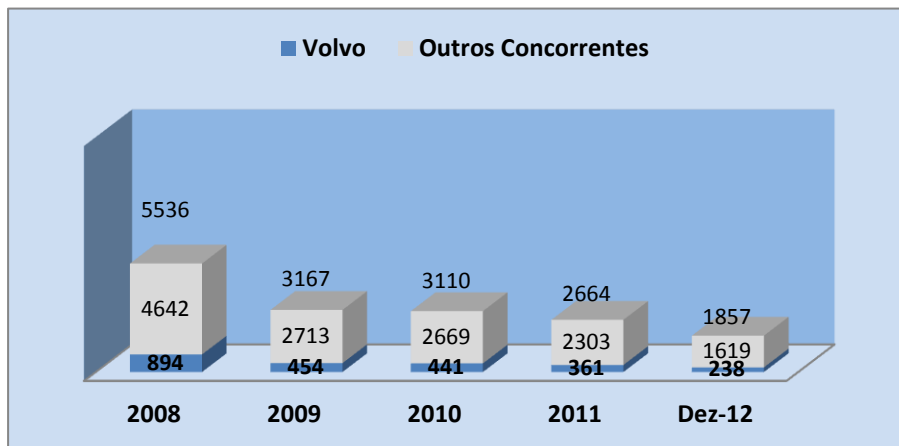


Gráfico 9: Total de Veículos Pesados de Mercadorias em Portugal (fonte: ACAP – Associação Automóvel de Portugal, 2013, adaptado pelo autor)

No que diz respeito à gama alta de veículos pesados de mercadorias, ou seja, veículos cujo peso bruto é igual a 16 ou mais toneladas, a tendência de decréscimo do número de matrículas em 2012 manteve-se até Agosto revelando uma diminuição clara na procura de mercado neste segmento. No entanto, a partir de Setembro, o mercado tem vindo a recuperar, comparativamente ao ano anterior.

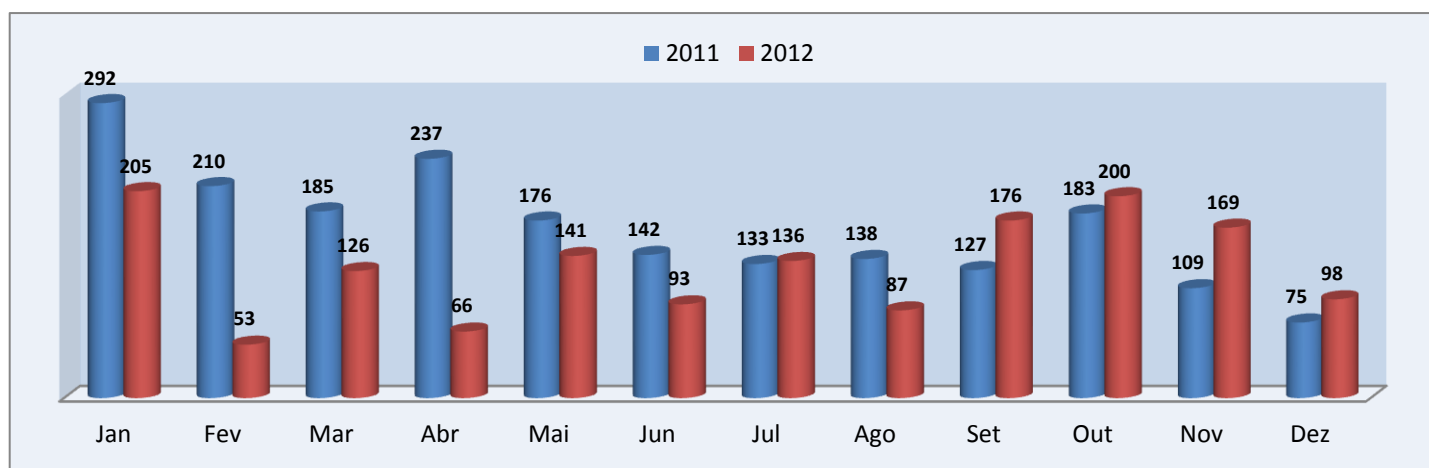


Gráfico 10: Variação Mensal da Gama Alta de Veículos Pesados de Mercadorias, em Portugal, entre 2011 e 2012 (fonte: ACAP – Associação Automóvel de Portugal, 2013).

3. Análise da Macroenvolvente e da Indústria Nacional de Veículos Pesados de Mercadorias

Existem diversas forças macroeconómicas que têm influência directa ou indirecta sobre a indústria e consequentemente sobre os seus intervenientes. Estes factores explicam, de certa forma, a evolução do mercado e as suas tendências de crescimento, bem como a evolução da indústria.

3.1. Análise PESTEL

No caso da indústria nacional de veículos pesados de mercadorias, uma das forças económicas principais que tem claramente influenciado a sua evolução é a crise económica e financeira mundial actual. O agravamento das condições de financiamento e de acesso ao crédito bancário bem como o aumento dos impostos (principalmente o aumento do IUC e do IVA no Orçamento de Estado para 2012 e para 2013) e a diminuição do rendimento levou a uma deterioração do poder de compra dos clientes e à falência de muitas empresas. Segundo a “Transportes em Revista” (2012), mais de 1500 empresas de transportes de mercadorias e passageiros fecharam desde o ano de 2011, o que se reflecte imediatamente nas vendas de camiões por parte das produtoras destes produtos. As transportadoras também têm sido muito afectadas com o aumento dos valores pagos pelas portagens e pelo combustível, o que leva a que aumentem as exigências relativamente ao consumo de combustível dos veículos. Também a crise no sector da construção civil em Portugal tem, obviamente, um impacto negativo

significativo sobre a produção de camiões. Todos estes factores levam a que os *players* deste mercado sejam obrigados a oferecer um produto de maior qualidade, maior fiabilidade, mais económico e sustentável e a um preço razoável. Estas exigências, por sua vez, reflectem-se na necessidade de aumentar o investimento em inovação e desenvolvimento tecnológico.

O factor tecnológico é também, portanto, uma das forças principais que rege esta indústria. Com a diminuição da procura e do poder de compra dos clientes, o valor do produto assenta cada vez mais na capacidade de diferenciação do mesmo, seja nos aspectos técnicos ou no serviço pós-venda que é prestado. Esta última é uma área cada vez mais importante para a fidelização dos clientes, já que o avanço tecnológico e a facilidade de fluxo de informação e *know-how* tornam a diferenciação técnica dos produtos cada vez menor.

Hoje em dia, embora a gama de produtos oferecida pelos diferentes *players* seja sensivelmente idêntica, existem sempre alguns aspectos importantes que são sinalizados e impostos no mercado através de normas legais nacionais e internacionais e que obrigam a uma reestruturação da produção. Com a imposição legal europeia em 2009 da utilização da tecnologia Euro5¹⁰ para a diminuição de emissão de gases poluentes sobre o meio-ambiente (tecnologia essa em linha com os objectivos da Estratégia de Lisboa de 2000), as empresas produtoras de automóveis ligeiros e pesados, no espaço europeu, viram-se obrigadas a investir em I&D de modo a alterar a especificações técnicas dos veículos para que estes respeitassem os limites máximos de emissões de NOx (óxidos de nitrogénio) e ao mesmo tempo mantivessem o seu desempenho na estrada. Em Portugal, estas normas afectam o mercado de veículos pesados ao nível da comercialização já que os esforços de venda passaram a ser orientados para produtos com estas especificações. Apesar de incidir sobre a tecnologia, esta norma está, obviamente, intimamente ligada a uma outra grande força que rege os mercados de hoje em dia que é a força ambiental e o desenvolvimento sustentável.

¹⁰ As exigências ambientais neste sector caracterizam-se sobretudo pela redução do consumo de combustível e pela redução das emissões poluentes dos veículos (dióxido de carbono, partículas e óxidos de nitrogénio). Neste sentido, está actualmente em vigor, na legislação europeia, a norma Euro 6, para redução de emissão de partículas (PM) e de gases poluentes (NOx - óxido de nitrogénio), por parte de veículos pesados de mercadorias e passageiros. Com esta norma pretende-se reduzir a emissão de óxido de nitrogénio em 80% e das partículas em 66%, face à norma anterior, a Euro 5.

A indústria automóvel tem-se tornado um dos focos principais de intervenção a nível ambiental já que por um lado é um sector com muita representatividade no PIB nacional (15% segundo a ACAP) e na economia europeia, e por outro lado é um sector bastante responsável pela poluição ambiental, pelos aspectos técnicos e pela sua dimensão. Para o ano de 2014 prevê-se a implementação obrigatória de uma nova tecnologia nos veículos pesados, a Euro 6 que conduzirá a um esforço tecnológico ainda maior por parte dos produtores de mercado. Estas imposições de tecnologia em prol do ambiente obrigam a um maior investimento e consequentemente um possível aumento do preço que pode levar a uma ainda maior contracção das vendas.

3.2. As 5 Forças de Porter

De modo a aferir a atractividade da indústria de veículos pesados de mercadorias em Portugal, em 2012, faz-se, neste capítulo, uma aplicação do modelo das 5 forças a esta indústria específica. Além da atractividade da indústria, o estudo de cada uma das cinco forças fornecerá ainda uma visão geral da estrutura da indústria, bem como de possíveis ameaças de novos produtos substitutos ou novos concorrentes.

3.2.1. Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

A indústria automóvel portuguesa de veículos pesados de mercadorias, ao longo dos últimos anos tem-se estabilizado e consolidado. Os *players* no mercado português são empresas importadoras (portuguesas ou não) de veículos pesados de marcas de grande dimensão mundial, como visto anteriormente, pelo que a sua posição junto do mercado é conhecida. Esta é uma indústria com barreiras à entrada consideráveis já que as necessidades de capital inicial para arranque da actividade são bastante elevadas e o custo e tempo de estabelecimento de posição no mercado são também elevados. O investimento necessário para que uma marca nova no mercado ganhe a confiança dos consumidores ao ponto destes trocarem de fornecedor, é bastante elevado. Tendo em conta que o produto comercializado é um produto com um preço bastante elevado, o consumidor irá sempre preferir investir numa marca que conheça e com a qual já tenha estabelecido uma ligação, em detrimento de uma nova que lhe seja “estranha”.

Face à conjuntura económica actual, é cada vez mais presente a ameaça que pode vir a constituir a entrada dos *players* globais asiáticos (a actuarem na indústria *low cost* de veículos pesados), nos mercados europeus e, consequentemente, no mercado português. OEM's mundiais como a Dongfeng, por exemplo, têm tido um crescimento de vendas exponencial ao longo dos últimos anos, fazendo concorrência ao nível de

vendas ao maior produtor mundial, a Daimler (AutomotiveWorld, 2012). No entanto, apesar dos preços atractivos serem uma ameaça, estes *players* apenas vendem para o mercado interno asiático, já que ainda têm de adaptar os seus produtos às exigências dos mercados desenvolvidos, nomeadamente a nível das exigências ambientais.

Tendo estes factores em consideração, pode concluir-se que a ameaça de entrada de novos concorrentes é relativamente baixa no presente.

3.2.2. Ameaça de Entrada de Produtos Substitutos

Consideram-se como produtos substitutos aqueles que satisfaçam a mesma necessidade do cliente. Sendo este o mercado automóvel de veículos pesados de mercadorias em Portugal, podem considerar-se como produtos substitutos o transporte ferroviário, o transporte marítimo, o transporte aéreo ou até o transporte rodoviário de mercadorias em veículos com menos de 6 toneladas de peso bruto. Estas são formas de transporte que já existem há muitos anos e que, por isso, não se podem considerar como uma nova entrada de produtos substitutos. No entanto, face à actual conjuntura económica, podem começar a ganhar um peso importante no mercado.

O transporte ferroviário e o transporte marítimo, apesar de possibilitarem o transporte de uma grande quantidade de carga, não apresentam muita flexibilidade ao nível de rotas de transporte. Uma maior ameaça é aquela apresentada pelo projecto de construção, para 2015, de uma linha de transporte de mercadorias de alta velocidade entre Lisboa e Madrid. O transporte por via aérea, apesar de também não apresentar grande flexibilidade de rotas de transporte e não transportar uma quantidade de carga tão elevada como o transporte marítimo, possibilita o transporte a grande velocidade para locais em geografias distantes.

Em 2011 a actividade nos portos portugueses aumentou 6,6% ao nível da entrada de embarcações e 14,5% nas mercadorias carregadas com destino internacional (INE, 2012). Relativamente ao transporte ferroviário de mercadorias a nível nacional este manteve-se relativamente igual (+0,4%) e a nível internacional aumentou 18,1% em 2011 (INE, 2012). Embora estes valores não tenham uma relação directa (porque o facto de aumentar o transporte por outras vias não significa, por si só, a diminuição do transporte rodoviário por via de veículos pesados), podem significar uma tentativa de opção por estas formas alternativas de transporte de mercadorias.

No que diz respeito ao transporte rodoviário de mercadorias em veículos com menos de 6 toneladas de peso bruto, este pode ser considerado substituto uma vez que satisfaz a mesma necessidade, até certo ponto. Para curtas distâncias de transporte, a utilização destes veículos pode tornar-se vantajosa em termos de custos. No entanto, para longas distâncias, esta forma de transporte deixa de ser sustentável devido à limitação da pequena capacidade de transporte.

Relativamente ao transporte aéreo de carga (que também satisfaz a mesma necessidade), em 2011 foram embarcadas 74,1 mil toneladas (menos 200 toneladas que em 2010) e desembarcadas 61,6 mil toneladas (menos 2.200 toneladas que em 2010) nos aeroportos portugueses (INE, 2012), o que evidencia uma ligeira diminuição na utilização deste meio de transporte de mercadorias.

Considerando os veículos pesados de mercadorias usados como um substituto, embora estes também não sejam um produto substituto novo, têm ganho alguma relevância no mercado devido ao seu preço mais reduzido. Apesar disso, os clientes continuam a preferir os veículos novos, uma vez que a compra de um camião é considerado um investimento para o médio e longo prazo, que pode não ter o retorno esperado com um veículo usado.

Com esta análise podemos concluir que embora possa haver uma ameaça de aumento da utilização destas formas alternativas de transporte de mercadorias, considera-se que esta ainda é uma ameaça fraca. Apesar de serem formas alternativas de transporte, as suas diferentes características fazem com que não sejam inteiramente substitutas. O transporte de mercadorias através de camiões tem uma vantagem que as outras formas de transporte não têm e que a torna única: a capacidade de transporte de grande quantidade de carga, aliada à flexibilidade que o transporte rodoviário permite.

Outro factor que torna esta ameaça fraca é o facto de haver custos elevados inerentes à mudança de forma de transporte de mercadorias. Por exemplo, um cliente que tenha 5 camiões para transportar mercadoria, não vai ter incentivo a mudar de forma de transporte, já que para isso perderia o investimento efectuado na frota de camiões.

3.2.3. Poder Negocial dos Clientes

O poder negocial dos clientes neste mercado tem crescido desde que a crise económica e financeira estalou em 2008. Este aumento justifica-se pelo facto do poder económico dos clientes ter diminuído, o que levou a que estes passassem a comprar em menor quantidade e a terem uma maior disponibilidade para estudarem as alternativas de mercado. Ou seja, hoje em dia o cliente apenas compra o que precisa, e vai querer a melhor alternativa de mercado para as suas necessidades e capacidades. Isto faz com que os seus argumentos na negociação sejam mais fortes, já que as empresas vendedoras não querem nem podem perder clientes para a concorrência no actual estado do mercado. Também a concorrência agressiva com preços competitivos e estudos de viabilidade da compra (nomeadamente nas condições e serviços do pós-venda) dão argumentos ao cliente na fase da negociação.

O facto de o produto ser relativamente pouco diferenciado entre as diferentes ofertas dos concorrentes faz com que o cliente não incorra em custos elevados ao mudar de fornecedor e isso torna o seu poder negocial ainda mais forte. Também a diminuição da procura e a necessidade de escoar as vendas faz com que o poder negocial caia sobre o cliente.

3.2.4. Poder Negocial dos Fornecedores

Para a indústria portuguesa de veículos pesados de mercadorias, os fornecedores são as OEM. Devido às especificações deste mercado e à crise económica actual, os fornecedores são cada vez mais encarados como parceiros do negócio. Neste sentido, o escoamento das vendas do produto final por parte da comercialização representa também o sucesso do produtor/fornecedor. Actualmente, o fornecedor tem de se adaptar cada vez mais às exigências do mercado e esperar que a força de vendas consiga escoar os produtos, pelo que o seu poder negocial é cada vez mais fraco. De modo a conseguir manter a competitividade no mercado, os fornecedores têm de procurar inovar ao nível da produção (incorporar mais soluções no produto e estar na vanguarda das novas tecnologias como por exemplo a Euro 6) e ao nível das operações (diminuir os prazos de entrega; procurar eficiências que permitam a diminuição do preço...). Também o facto de as empresas de comercialização conhecerem bem os mercados onde estão presentes, e terem uma relação directa de fidelidade com os clientes, torna os custos de mudança relativamente elevados para os fornecedores.

Apesar da existência da necessidade de adaptação dos fornecedores ao mercado, o seu poder negocial é moderado uma vez que, no mercado português, as marcas são comercializadas por empresas distribuidoras cujo produto acaba por lhes ser imposto pelos fornecedores (ou seja as marcas). Deste modo, existe uma dependência bilateral representada por uma parceria entre fornecedores e *players* de mercado, que torna a força negocial moderada para ambos os lados. Apesar de haver a possibilidade de integração vertical a montante por parte dos fornecedores, estes correm o risco de perder a vantagem de estarem associados a empresas distribuidoras nacionais, com elevado know-how do mercado e com uma carteira elevada de clientes, com os quais estabelecem uma relação directa forte e duradoura.

3.2.5. Rivalidade no Mercado

Quando se fala em rivalidade entre concorrentes directos refere-se aqueles que estão presentes no mesmo mercado e que vendem o mesmo produto. Como já foi referido anteriormente, este é um mercado bastante maduro e saturado. Todas as marcas que são vendidas em Portugal apresentam soluções boas, mas sensivelmente parecidas ao nível das especificações do produto, o que faz com que a rivalidade seja muito forte. A concorrência neste mercado é também estimulada pelo facto do produto que é vendido ter custos muito elevados de armazenagem, o que leva à necessidade de ter prazos de entrega pequenos e vender rapidamente ao cliente final. O facto de esta ser uma indústria consolidada faz com que seja difícil a estimulação da procura e com que não haja espaço de actuação de mercado. Assim, torna-se necessária a “luta” pela procura existente e o “roubo” de clientes entre concorrentes. Esta guerra por quota de mercado cada vez mais tem passado do plano do produto e das suas especificações técnicas para a inovação ao nível dos serviços pós-venda oferecidos ao cliente. Enquanto, anteriormente, o produto era diferenciado e facilmente se identificavam diferenças significativas nas especificações técnicas e na tecnologia utilizada, actualmente, com o desenvolvimento tecnológico, de uma forma geral, todas as OEM apresentam soluções relativamente semelhantes para o cliente. Por exemplo, para o transporte de longo curso existem: o Volvo FH, o Renault Premium Estrada, o Scania série R, o Mercedes Antos, a gama TGX da Man, a gama XF da Daf ou o modelo Stralis da Iveco. Todos estes modelos apresentam características semelhantes e servem as mesmas necessidades. Face a esta convergência nas soluções de produto, cada vez mais

os clientes valorizam as soluções do pós-venda. Por exemplo, o facto de um *player* de mercado ter uma ampla rede de assistência em Portugal e, assim, poder responder imediatamente a um qualquer problema do cliente, poderá ser um factor diferenciador.

Pode concluir-se assim, que a rivalidade no mercado, força afectada pelo impacto das restantes 4 forças, é elevada. Posteriormente, com a análise da rivalidade aprofundada no capítulo 4, poder-se-á ter uma perspectiva mais completa da dimensão concorrencial deste mercado.

A Figura 13 apresenta um gráfico em forma de radar que ilustra cada uma das 5 forças de Porter nesta indústria. Como se pode verificar, o “radar” é maior na rivalidade na indústria, evidenciado a intensidade desta força.

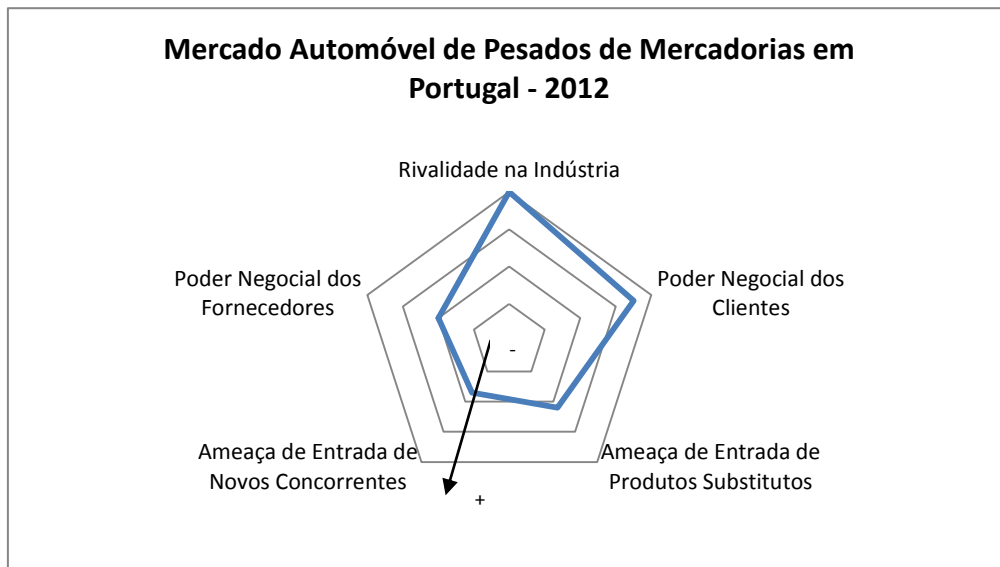


Gráfico 11: A Intensidade das 5 Forças de Porter na Indústria Portuguesa de Veículos Pesados de Mercadorias, em 2012 (fonte: ilustração desenvolvida pelo autor)

III. Análise da Rivalidade da Indústria Nacional de Veículos Pesados de Mercadorias

Para se efectuar uma boa análise comparativa da concorrência, aprofundando a análise anterior, optou-se pela utilização do quadro de referência de Bergen e Peteraf (2002) e pela realização de fichas por concorrente, identificando o produto, o serviço, a distribuição, a comunicação e o preço praticado pelos diversos concorrentes. De seguida, realizou-se uma análise comparativa dos concorrentes, incluindo um mapa de posicionamento estratégico através do “Strategy Clock”. Por último, uma análise da evolução das quotas de mercado irá permitir a obtenção de uma noção do resultado da estratégia de cada rival. Neste ponto apenas se irá ter em conta a análise dos concorrentes directos (mesmo mercado e recursos semelhantes) uma vez que os concorrentes indirectos já foram abordados no capítulo da análise da indústria, ao nível da ameaça de entrada de produtos substitutos no quadro de referência das 5 forças de Porter. Os concorrentes potenciais também já foram abordados, tanto nas 5 forças de Porter como no enquadramento do contexto internacional da indústria.

Adaptando a ferramenta de Mark Bergen e Margaret A. Peteraf (2002), apresentada no capítulo da Revisão Bibliográfica, ao caso da indústria nacional de veículos pesados de mercadorias, foi possível realizar o quadro apresentado na figura 14.

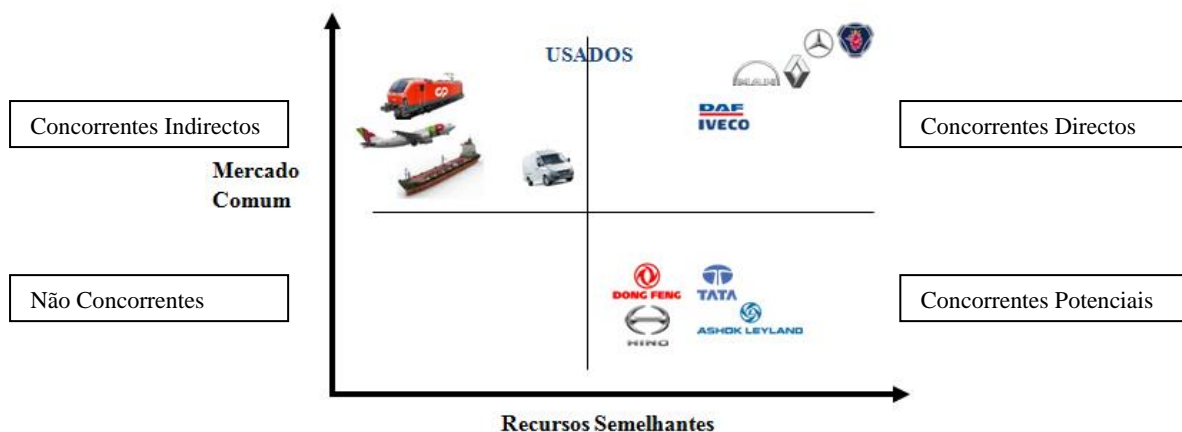


Gráfico 12: Concorrentes Directos, Indirectos e Potenciais (fonte: Adaptado pelo autor, de Bergen e Margaret A. Peteraf, 2002)

Actualmente, os concorrentes directos da marca Volvo (aqueles presentes no quadrante superior direito já que se encontram no mesmo mercado que a empresa em análise, e têm a capacidade de satisfazer as mesmas necessidades dos consumidores, através da aplicação de recursos semelhantes), comercializada pela Auto Sueco, neste mercado são: a Renault, a Scania, a Mercedes, a Man, a Iveco e a Daf. Embora a Renault Trucks faça parte da empresa Volvo Group Global, nesta análise classifica-se como concorrente directo uma vez que a Auto Sueco é apenas representante de veículos Volvo em Portugal.

Além dos concorrentes directos, no quadrante superior esquerdo apresentam-se os concorrentes indirectos, ou seja aqueles que têm a capacidade de servir o mesmo mercado, mas através de recursos diferentes. A ameaça que estes concorrentes representam para esta indústria foi, como dito anteriormente, já discutida no capítulo da Análise da Indústria, ao nível da ameaça de produtos substitutos nas 5 forças de Porter. Por último, os concorrentes potenciais, ou seja aqueles que actuam em mercados diferentes apesar de obterem um elevado grau de semelhança de recursos, encontram-se no quadrante inferior direito. O potencial destes concorrentes, constituídos pelas grandes OEM asiáticas, foi também já discutido no capítulo do Contexto Nacional e Internacional e no capítulo da Análise da Indústria.

Este é um modelo útil, não só porque permite a separação clara dos diferentes tipos de concorrentes, como também porque permite evidenciar a existência e constante ameaça dos concorrentes potenciais que muitas vezes tende a ser ignorada.

1. Quotas de Mercado

A quota de mercado mensal de uma empresa, calculada pelo quociente entre o número de matrículas mensais da empresa e o número de matrículas mensais do mercado total, é um óptimo indicador para se obter conclusões acerca do peso de mercado de uma organização. Quanto maior a quota de mercado, maior o poder negocial da empresa e melhor o seu posicionamento global na indústria. A análise da evolução deste indicador permite ainda avaliar a evolução da empresa no mercado e antecipar possíveis tendências futuras de evolução.

Um dos principais desafios proporcionados pelo estágio na Auto Sueco, passou pela criação de um modelo Excel que permitisse gerar automaticamente os dados sobre

as quotas de mercado. Assim, este modelo foi criado pelo autor durante os meses de Setembro a Novembro de 2012, e implementado na Auto Sueco Portugal a partir de Janeiro de 2013. Além da geração automática de quadros com as quotas de mercado das gamas alta, média e baixa de veículos pesados de mercadorias para cada mês do ano, este modelo permite ainda a criação de gráficos para cada uma destas gamas e uma tabela geral da indústria portuguesa de veículos pesados de mercadorias, que é enviada à “Volvo Trucks Corporation” numa base mensal. A criação deste modelo permitiu a aceleração e automatização do processo mensal de geração de informação sobre a indústria e sobre a concorrência e constituiu um dos contributos do autor no âmbito deste trabalho.

Com a análise dos quadros gerados pelo modelo, pode concluir-se que, no caso do mercado de veículos pesados de mercadorias (>16T) em Portugal, a evolução das posições de mercado foi bastante interessante ao longo dos últimos 24 meses.

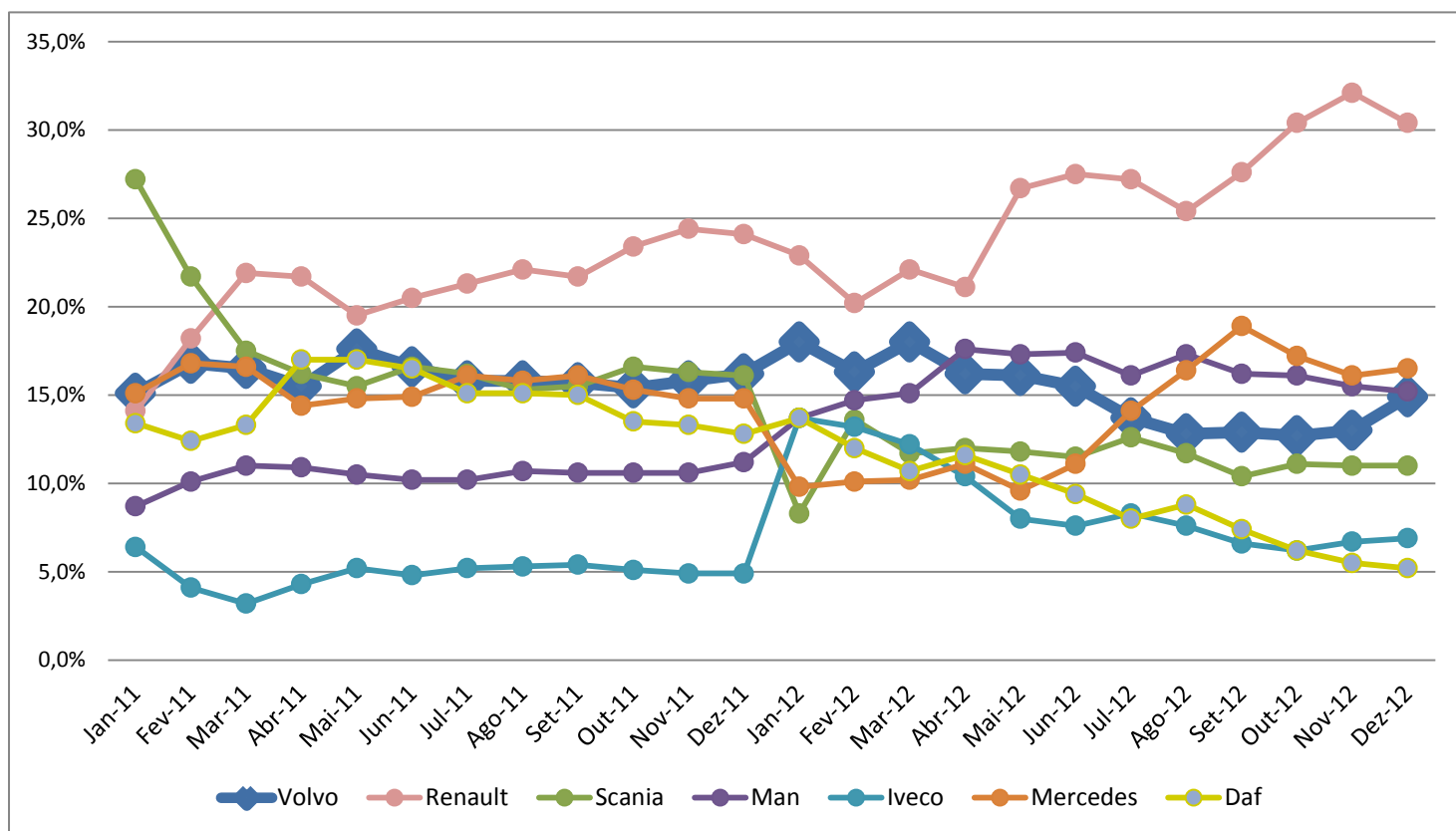


Gráfico 13: Evolução das Quotas de Mercado dos Veículos Pesados de Mercadorias com mais de 16 Toneladas em Portugal entre 2011 e 2012 (fonte: ACAP – Associação Automóvel de Portugal, 2013)

Desde Março de 2011 até Dezembro de 2012 que a Renault Trucks manteve a sua incontestável liderança de mercado, sendo a sua quota de mercado em Dezembro de 2012 de cerca de 30%. Por outro lado, a Iveco e a Daf, têm vindo sempre a perder quota de mercado e apresentam-se actualmente em fases críticas do seu crescimento em Portugal, com quotas de aproximadamente 7% e 5% em Dezembro de 2012. Entre Dezembro de 2011 e Dezembro de 2012, também a Scania perdeu quota de mercado passando de aproximadamente 16% para 11%.

A Man em 2012 registou um crescimento regular passando de uma quota de 13,7% em Janeiro para 15,2% em Dezembro. A Mercedes conseguiu alcançar uma quota de mercado de 16,5% em Dezembro de 2012 fazendo desta a segunda empresa com melhor quota no mercado

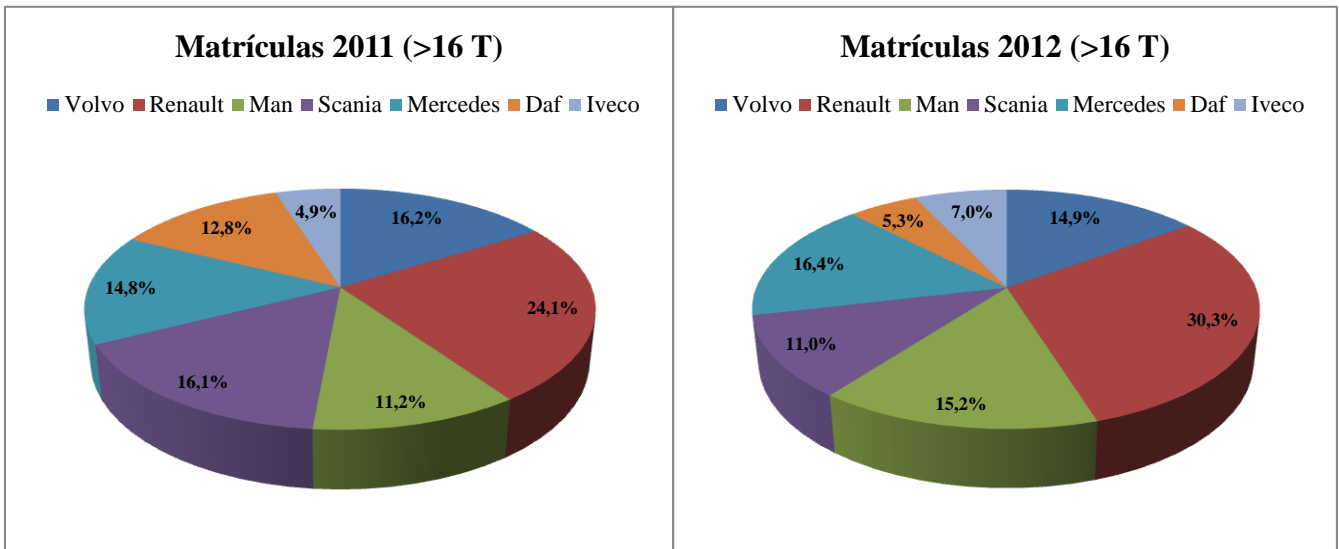


Gráfico 14: Variação das Matrículas dos Principais Concorrentes entre 2011 e 2012 para a Gama Alta (fonte: ACAP – Associação Automóvel de Portugal, 2013)

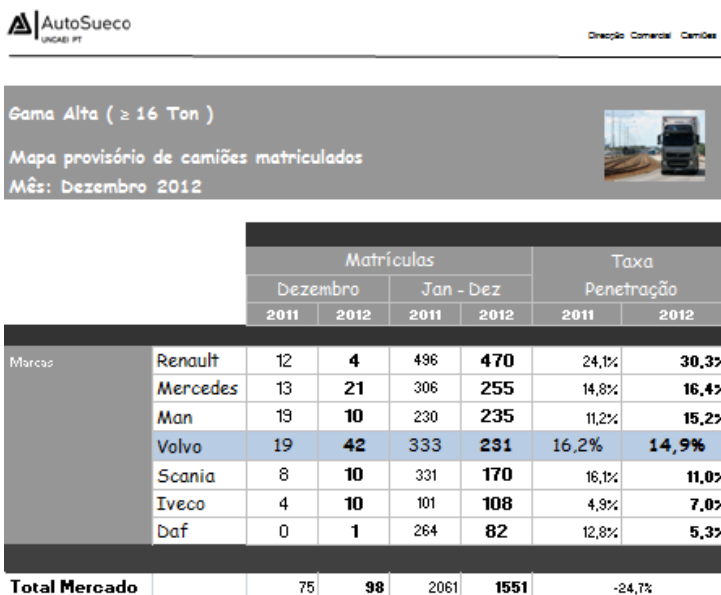


Figura 5: Quotas de Mercado para a Gama Alta, em 2011 e 2012 (fonte: tabela retirada do modelo Excel desenvolvido pelo autor)

A evolução das quotas de mercado da Volvo ao longo dos meses entre 2011 e 2012 foi relativamente estável e constante. Entre Janeiro de 2011 e Dezembro de 2012 a quota de mercado passou de 15,1% para 14,9%, atingindo o seu máximo em Março de 2012 (18%) e o seu mínimo em Outubro de 2012 (12,7%).

A evolução das quotas de mercado dos principais concorrentes ao nível dos veículos pesados de mercadorias de gama média (10T – 16T) apresenta algumas variações interessantes entre os anos de 2011 e 2012.

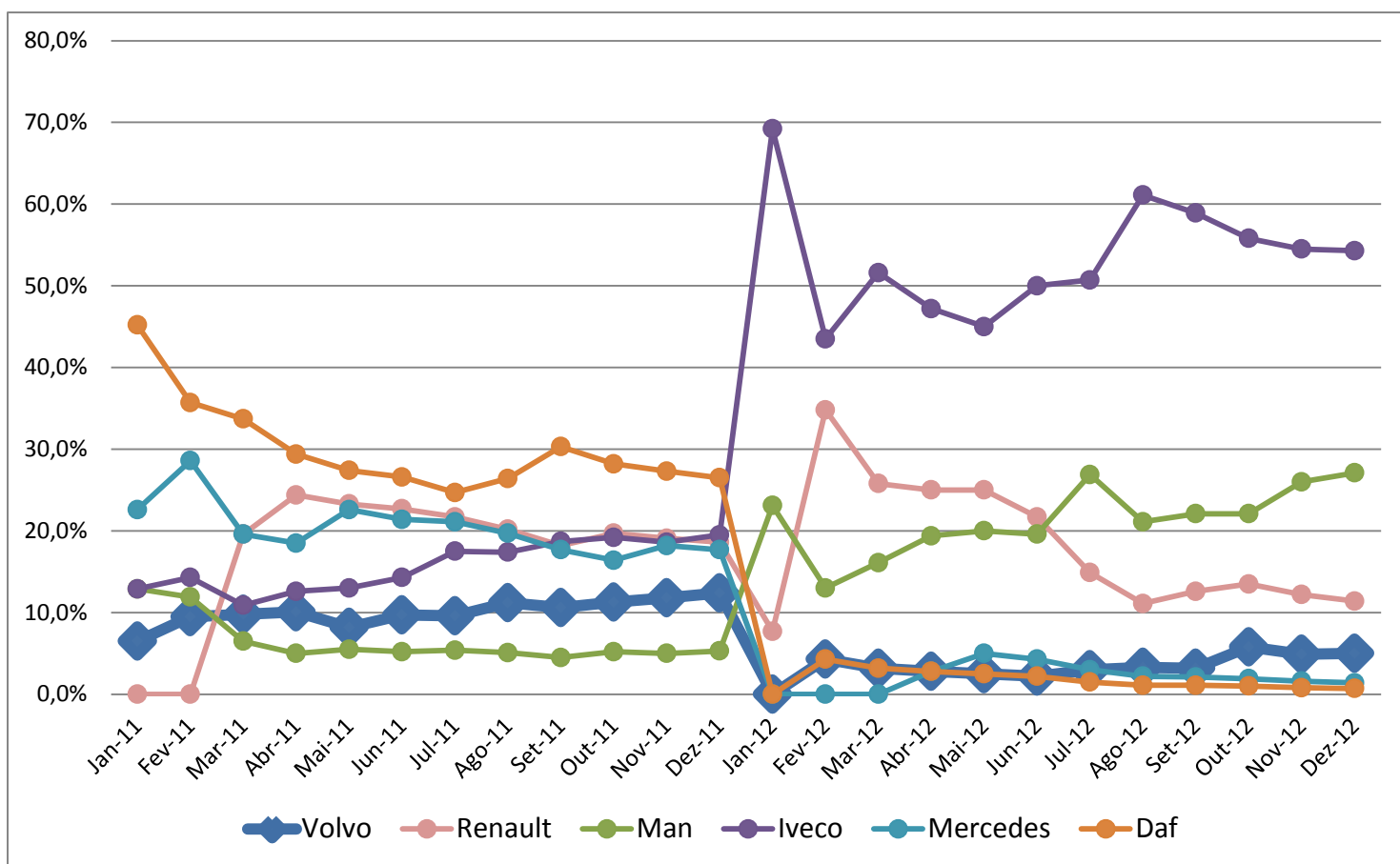


Gráfico 15: Evolução das Quotas de Mercado dos Veículos Pesados de Mercadorias de 10 a 16 Toneladas em Portugal entre 2011 e 2012 (fonte: ACAP – Associação Automóvel de Portugal, 2013)

O caso da Iveco é um caso peculiar já que esta empresa, em 2012, passou a ser a líder incontestável deste mercado. Enquanto que em 2011 as quotas de mercado da empresa se mantiveram relativamente estáveis entre os 10% e os 20% de mercado, em 2012 as quotas sofreram variações acentuadas, entre os 40% e os 69,2% do mercado. A Daf, à imagem do que tem também acontecido na gama alta de pesados de mercadorias, em 2012 sofreu uma diminuição muito acentuada da sua quota de mercado, passando de

45,2% em Janeiro de 2011 para 0,7% em Dezembro de 2012. À semelhança do que acontece na Daf, também na Mercedes as quotas têm sofrido um decréscimo acentuado, tendo passado de 22,6% em Janeiro de 2011 para 1,4% em Dezembro de 2012. Em 2012, a Man conseguiu aumentar a sua quota de mercado, passando de quotas máximas de 19,9% em 2011 para quotas de 27,1% em 2012. O caso da Renault é um caso diferente, já que esta conseguiu aumentar bastante a sua quota de mercado no primeiro semestre de 2012, mas desde então que esta tem vindo a baixar novamente (11,4% em Dezembro de 2012). O seu crescimento, simétrico ao da Man, evidencia a forte rivalidade entre estas duas marcas neste segmento.

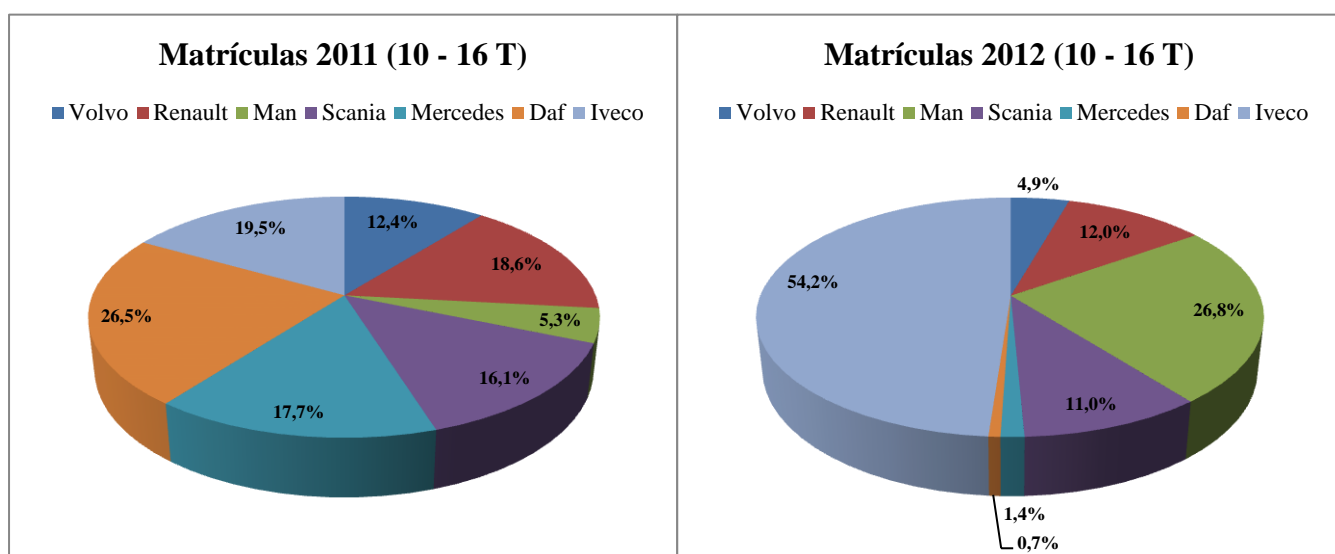


Gráfico 16: Variação das Matrículas dos Principais Concorrentes entre 2011 e 2012 para a Gama Média (fonte: ACAP – Associação Automóvel de Portugal, 2013)

AutoSueco
UNICAP PT
Direção Comercial Camiões

Gama Média (10 - 16 Ton)
Mapa provisório de camiões matriculados
Mês: Dezembro 2012

Marcas		Matrículas				Taxa Penetração	
		Dezembro		Jan - Dez		2011	2012
		2011	2012	2011	2012		
Iveco	3	10	44	77	19,5%	54,2%	
Man	1	6	12	38	5,3%	26,8%	
Renault	0	2	42	17	18,6%	12,0%	
Volvo	2	1	28	7	12,4%	4,9%	
Mercedes	0	0	40	2	17,7%	1,4%	
Daf	0	0	60	1	26,5%	0,7%	
Nissan	0	0	0	0	0,0%	0,0%	
Total Mercado		6	19	226	142	-37,2%	

Figura 6: Quotas de Mercado para a Gama Média, em 2011 e 2012 (fonte: tabela retirada do modelo Excel desenvolvido pelo autor)

Entre 2011 e 2012 a Volvo apresentou também um decréscimo na sua posição de mercado, sendo que a quota máxima em 2011 foi de 12,4% e em 2012 foi de 5,8%.

Relativamente à evolução do número total de matrículas de veículos pesados de mercadorias da marca Volvo, efectuadas pela Auto Sueco Portugal, como visto anteriormente no capítulo 2, tem-se registado uma diminuição acentuada ao longo dos últimos cinco anos. Entre 2008 e 2012, a empresa passou de uma matriculação anual de 894 camiões para 238 (o que representa uma diminuição de cerca de 73%). Relativamente ao volume de vendas, este passou de 1.089 unidades em 2008 (correspondente a um volume de facturação de 81.043.000 €) para 456 unidades em 2011 (correspondente a um volume de facturação de 31.930.000 €), o que significa uma diminuição de cerca de 58% no volume de vendas em quatro anos.

2. Análise Comparativa da Concorrência

A elaboração de fichas por concorrente é um método relativamente simples de se estruturar a informação relevante para cada rival. No âmbito do estágio realizado na Auto Sueco, tornou-se pertinente a criação e implementação destas fichas, no sentido de organizar e tornar mais fácil a leitura e comparação da informação de cada concorrente. Assim, foi possível a realização das fichas, estruturadas segundo as ferramentas do mix de marketing. Ou seja, as fichas foram elaboradas tendo por base a apresentação de informação relativa ao produto (e serviço), à distribuição e à comunicação (as fichas e a informação mais detalhada acerca de cada um dos concorrentes, segue no apêndice 3). A variável preço é posteriormente ilustrada através de um mapa de posicionamento geral do preço.

2.1. Análise do Produto

Os veículos pesados de mercadorias desta indústria caracterizam-se por ser produtos industriais, ou seja, produtos que são utilizados para a criação de outros produtos ou serviços. Neste caso este produto é essencialmente utilizado na prestação do serviço de transporte de mercadorias. Do estudo da concorrência realizado, pode concluir-se que todas as marcas dividem as suas gamas de produto nas categorias de Longa Distância, Construção e Distribuição, apresentando soluções relativamente

semelhantes para cada um destes segmentos. Por exemplo, para a categoria de Longa Distância, a Auto Sueco / Volvo apresenta a gama Volvo FH, com camiões com motorizações entre os 420 e os 750 cavalos, aliados a capacidades de transporte até às 100 toneladas. No entanto, para o mesmo segmento, a Man apresenta a gama TGX, com veículos com motorizações até aos 680 cavalos, e a Scania oferece um produto semelhante com motorizações até aos 730 cavalos. Também a Mercedes oferece, para este segmento, o seu Mercedes-Benz Actros com motorizações até aos 590 cavalos. Para a mesma categoria, existem ainda no mercado o Renault Magnum e Premium Estrada, o Iveco Stralis e a gama XF da Daf.

O principal motivo para a divisão do produto nas categorias de Longa Distância, Construção e Distribuição, prende-se com o facto de que estas 3 categorias, apesar de exigirem veículos com características específicas, cobrem todas as necessidades de transporte dos clientes (ver tabela 4). A categoria de Longa Distância cobre o transporte inter-regional e internacional, apresentando modelos ideais para transporte de cargas de grande volume, cisterna, carga a granel, automóveis, etc. Por outro lado, a categoria de Distribuição apresenta modelos com menor capacidade de carga, mas mais flexíveis e adaptados a uma utilização urbana e local onde se requerem cargas e descargas frequentes. Por último, a categoria de Construção, caracteriza-se pela apresentação de modelos robustos, resistentes, com pesos brutos superiores e com grande capacidade de transporte de carga, típicos para este tipo de ambiente.

Produto Camiões										
	Volvo	Renault	Scania	Mercedes			Man	Daf	Iveco	
Longo Curso	- Novo FH - FH16 - FH - FM	- Magnum - Premium Estrada	- Serie R	- Antos	- Actros	- Axor	- TGX	- XF	- Stralis	- Eurocargo
Construção	- FMX	- Kerax - Premium Lander	- Serie G - Serie P	- Atego	- Econic		- TGS - TGM - TGL	- CF	- Trakker	
Distribuição	- FE - FL - FE Hybrid	- Premium Distribuição - Midlum						- LF		

Tabela 4: O Produto de Camiões com mais de 10 Toneladas, para as Diferentes Marcas na Indústria (fonte: tabela desenvolvida pelo autor)

Embora as características técnicas dos camiões das diferentes marcas não sejam iguais, as implicações que estas têm no desempenho dos veículos é cada vez mais semelhante. Actualmente, este veículo atingiu um estado de desenvolvimento muito elevado, tornando cada vez mais difícil a sua diferenciação ao nível de aspectos técnicos. Assim, as marcas têm procurado acrescentar valor ao produto através da

disponibilização de uma rede de distribuição e assistência larga e sobretudo através da oferta de serviços pós-venda que sejam benéficos para o cliente.

2.2. Análise da Distribuição (e serviço Pós-Venda)

Ao nível da distribuição, a Auto Sueco dispõe de 18 pontos de assistência Volvo espalhados pelo continente e ilhas, sendo assim a marca com maior rede de assistência em Portugal, seguida da Iveco e da Mercedes com, respectivamente, 17 e 16 pontos de assistência. Por sua vez, a Scania, conta com 11 pontos de assistência em Portugal, seguida da Man e da Renault que têm 10. Por último, encontra-se a Daf, que apenas conta com 8 pontos de assistência.

Neste mercado, a disponibilização de vários pontos de assistência e reparação para o cliente pode ser um factor diferenciador. Isto porque, no negócio das transportadoras, uma avaria inesperada num camião, pode significar um atraso no prazo de entrega e, conseqüentemente, uma possível penalização no negócio. Tendo em conta que, como visto anteriormente, as características técnicas dos veículos são cada vez mais semelhantes, é natural que os clientes procurem outro tipo de benefícios, como o são a possibilidade de assistência imediata em qualquer local do país. Neste sentido, a rede de distribuição e assistência da Auto Sueco encontra-se bem posicionada no mercado. Por outro lado, a Daf é uma marca que, nos últimos anos, tem vindo a desaparecer da indústria portuguesa, e isso reflecte-se também no tamanho reduzido da sua rede de distribuição.

Apesar da rede de distribuição ser um factor importante para as transportadoras, esta apenas tem valor se houver uma disponibilização de uma vasta gama de serviços pós-venda nos diferentes pontos de assistência. Por esta razão é que a análise do serviço pós-venda foi aqui incluída, mesmo que este seja considerado Produto.

Assim, aliados à rede de distribuição, os serviços pós-venda representam mais um benefício para o cliente. Segundo Jorge Bizarro, gerente da Transportes Bizarro, numa entrevista em 2011 à revista “Traço Contínuo”, o relacionamento de parceria com o seu fornecedor e o valor acrescentado dos serviços pós-venda são um factor crucial neste mercado: “é importante ter um fornecedor que compreende o cliente e tenta evoluir com ele numa base de confiança”(…) “Os contratos de assistência foram a melhor coisa que fizemos”.

No que concerne ao serviço pós-venda, mais uma vez a Auto Sueco / Volvo é a marca que oferece mais soluções (ver apêndice 1). Através de uma análise comparativa das soluções da Auto Sueco / Volvo e daquelas que são oferecidas pela concorrência, pode-se construir a seguinte tabela (✓da corresponde a “tem”, e✗cada corresponde a “não tem”):

VOLVO	Renault	Scania	Mercedes	Man	Daf	Iveco
Contratos de Assistência Volvo	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Peças Genuínas Volvo	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Volvo Express Service	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Volvo Fora de Horas	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Assistência a Superestruturas	✗	✓	✗	✗	✗	✗
VOSP – Volvo Service Program	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Assistência a Semi-Reboques	✗	✓	✗	✗	✗	✓
Serviço de Pneus	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Volvo Action Service	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Formação de Motoristas	✓	✗	✓	✓	✓	✗
Dynafleet	✓	✓	✓	✓	✗	✓
Soluções de Financiamento	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Seguros	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Serviço Genuíno Volvo	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ofertas e Campanhas	✓	✓	✗	✓	✗	✗

Tabela 5: Análise Comparativa dos Serviços Pós-Venda das Diferentes Marcas na Indústria (fonte: tabela desenvolvida pelo autor)

Pela análise da tabela apresentada anteriormente, pode concluir-se que o serviço pós-venda é uma aposta cada vez mais importante das OEM. De um modo geral, as marcas apresentam soluções relativamente semelhantes aos diferentes serviços da Auto Sueco / Volvo. É de destacar a Scania, que oferece soluções idênticas a praticamente todos os serviços da Volvo. É também importante realçar que, além da Scania, também a Renault, a Man e a Mercedes, são fortes concorrentes ao nível de quase todos os serviços pós-venda, excluindo o “Volvo Fora de Horas” e a assistência a reboques e superestruturas.

A aposta da Auto Sueco nos serviços de financiamento ainda não é substancial, o que se torna numa clara desvantagem para outros concorrentes que apostam muito neste tipo de solução, como é o caso da Renault. Pelo levantamento efectuado,

actualmente, as principais formas de financiamento utilizadas pela concorrência são: o Hire Purchase, o Leasing Financeiro, o Leasing Operacional e o Contract Hire.

O **Hire Purchase**, assemelha-se a uma compra a prestações, em que o cliente paga um montante fixo durante um período de tempo estabelecido contratualmente. Nesta forma de financiamento, o veículo é considerado como um activo da organização e o consumidor é o proprietário oficial do mesmo.

O **Leasing Financeiro** caracteriza-se pelo pagamento mensal de um montante fixo por parte do cliente, mas sem serviços de manutenção incluídos. No final do período do contrato, o cliente adquire o veículo pelo seu valor residual. Nesta forma de financiamento, o veículo é também considerado como um activo da empresa cliente.

Por outro lado, no **Leasing Operacional**, o cliente compromete-se com o pagamento de uma mensalidade fixa para utilização do camião, e no final do contrato o veículo é devolvido à empresa. Neste tipo de financiamento, os serviços de manutenção não estão incluídos e o veículo não é considerado como um activo da empresa cliente.

Por último, o **Contract Hire** é em tudo igual ao leasing operacional, com a diferença de que, nesta modalidade, os serviços de manutenção estão incluídos na mensalidade paga pelo cliente. O Contract Hire é também muitas vezes denominado de Renting.

Com a actual conjuntura económica na Europa, e principalmente em Portugal, o consumidor valoriza cada vez mais as soluções de financiamento que lhe aumentem a maturidade de pagamento do produto, dando-lhe assim uma almofada financeira para o seu investimento. A título de exemplo, em 2011 na Alemanha, 45% dos camiões novos foram comprados a leasing, e 42% através de outras formas de financiamento (KPMG, 2011) revelando uma clara tendência para a opção por este tipo de soluções de pagamento, naquele que é um dos mercados mais desenvolvidos da Europa. Em Portugal, concorrentes como a Renault e a Man já apresentam boas soluções de financiamento para o cliente. No caso da Man, o investimento neste tipo de soluções foi um dos principais impulsionadores do aumento da matriculação de camiões novos (FrotaNews, 2011) entre 2010 e 2012 (243 camiões em 2010 para 275 em 2012). A Renault aposta também no financiamento, nomeadamente através de soluções de renting

e leasing, que, segundo os colaboradores da empresa, têm sido uma das principais causas para a sua liderança no mercado (491 matrículas de camiões novos em 2012).

2.3. Análise da Comunicação

A comunicação é uma ferramenta poderosa do marketing já que é aquela que informa o cliente e lhe dá a conhecer as ofertas da empresa e os benefícios que poderá ter com o produto. Neste sentido, em 2012, todas as marcas presentes no mercado português, participaram na 64^a edição do salão IAA (“International Motor Show”) em Hanôver (maior evento europeu dedicado à indústria de veículos pesados). Este evento serviu de palco para as marcas apresentarem os seus novos motores, adaptados à norma europeia Euro6. Também em 2012, a Renault, a MAN, a Scania, e a Mercedes participaram no British Truck Grand Prix (organizado pela FIA - “Fédération Internationale de l’Automobile”). Este campeonato de camiões foi patrocinado oficialmente pela Renault Trucks e representou mais um evento com grande visibilidade internacional.

2012 foi ainda um ano de novidades ao nível da apresentação de novas gamas de produto por parte das marcas. A Mercedes apresentou a nova gama Antos para o sector de distribuição. Já a Iveco apresentou o novo Stralis Hi-Way, que venceu o prémio “International Truck of The Year 2013”. Por outro lado a MAN apresentou a gama de camiões TGX EfficientLine e a Scania apresentou a sua nova gama de camiões para o sector da distribuição, a “Complet”. Para fazer face a estas estratégias da concorrência, a Renault Trucks anunciou também a renovação total da sua frota de camiões, a partir de Junho de 2013.

No seguimento destas estratégias de apresentação de novas gamas de produto, aliadas à mudança nas normas ambientais europeias (Euro 5 para Euro 6), também a Volvo apresentou em 2012 o novo Volvo FH, o camião mais potente no mercado. A Auto Sueco aproveitou o evento de lançamento do novo Volvo, para convidar um grupo de clientes chave da Auto Sueco a assistirem à apresentação do produto na Suécia. Este convite representou uma clara mais-valia para os clientes, já que tiveram a oportunidade de assistir, em primeira mão, ao lançamento do novo camião da Volvo. Este tipo de iniciativas tem um impacto forte no posicionamento da empresa, na mente dos clientes. Apesar de a comunicação poder envolver várias ferramentas distintas como a

comunicação em suportes de *mass media* e publicidade, como este é um mercado B2B, faz mais sentido a aposta em ferramentas de promoção de vendas (eventos, feiras, descontos) e relações públicas, uma vez que estas envolvem um contacto mais directo com o cliente. A comunicação através dos média é bastante apropriada para as *commodities*, já que permitem comunicar para um grande número de pessoas a um custo baixo por pessoa. No entanto, como um camião não é uma *commodity*, mas sim um investimento caro por parte do cliente, este necessita de interagir com a empresa e com o produto antes de o adquirir.

Apesar de a nível internacional haver um grande esforço de comunicação por parte das marcas, este esforço não é muito encaminhado para o mercado nacional, pelo que ainda existe espaço para o investimento nesta ferramenta. Neste sentido, a Auto Sueco Portugal tem procurado investir numa aproximação directa ao cliente através dos “encontros de fim de tarde”. Esta é uma iniciativa que decorre todos os meses, num concessionário da Auto Sueco, e tem como objectivo a interacção com o cliente, num ambiente mais informal, de modo a que este possa conhecer as instalações, bem como fortalecer a sua relação de confiança com a empresa. Em 2012, a Auto Sueco, promoveu ainda um seminário sobre o tema “Transportes no Futuro”, no Pavilhão da Volvo na “Race Village” da “Volvo Ocean Race”, em Lisboa. Este evento foi apenas aberto à comunicação social e a alguns convidados pelo que a sua orientação para o cliente foi reduzida.

Em jeito de conclusão, no que diz respeito à comunicação das marcas a nível global, mais uma vez se verifica a existência de uma grande rivalidade, consubstanciada na participação em vários eventos de renome internacional e na apresentação estratégica em simultâneo das novas gamas de produto.

2.4. Análise do Preço

Através da análise do nível de preço dos diferentes rivais, podem comparar-se as opções das diferentes marcas. Na verdade, o camião Volvo é posicionado no mercado como estando num segmento Premium, apresentado assim um preço superior aliado à reputação da marca. Num sentido inverso, encontra-se a Daf, uma marca que actualmente apresenta pouca força em Portugal (apenas matriculou 83 camiões novos em 2012) e dispõe de um nível de preço claramente inferior. A Iveco, é uma marca que apesar de não se posicionar no mercado como um produto de elevada qualidade,

apresenta um nível de preços reduzido nos seus produtos, o que lhe tem proporcionado o aumento da sua quota de mercado, principalmente na indústria de veículos pesados de mercadorias de gama média (55% de quota de mercado a Dezembro de 2012). As restantes marcas apresentam um posicionamento relativamente próximo entre si, com claro destaque para a Renault. A Renault é uma marca que conseguiu aliar um bom valor percebido do produto, a um preço inferior e mais competitivo que aquele praticado pelos seus rivais mais directos. Esta capacidade permitiu-lhe ser o nº1 em Portugal por dois anos consecutivos (análise feita pelo autor com base no conhecimento transmitido na empresa).

Com o auxílio da ferramenta do “Strategy Clock” (Bowman e Faulkner, 1995), é possível posicionar as diferentes marcas concorrentes na indústria tendo em conta as variáveis do “preço” e do “valor percebido do produto”. Seguindo o raciocínio anterior, a Volvo apresenta-se juntamente com a Mercedes e a Scania numa zona de diferenciação. No entanto, a Volvo destaca-se destas duas já que a sua estratégia de diferenciação de longo prazo, ao apresentar um preço mais elevado para compensar os custos de produção também elevados. A Renault e a MAN encontram-se na zona das estratégias híbridas ao apresentarem um preço inferior à diferenciação mas um valor percebido do produto superior às estratégias de preço baixo. É de destacar novamente a Renault, uma vez que, com este posicionamento, tem conseguido ultrapassar a concorrência. A Iveco e a Daf encontram-se na zona de preço baixo. É também de destacar a Daf cuja estratégia começa a deixar de ser competitiva no mercado português.

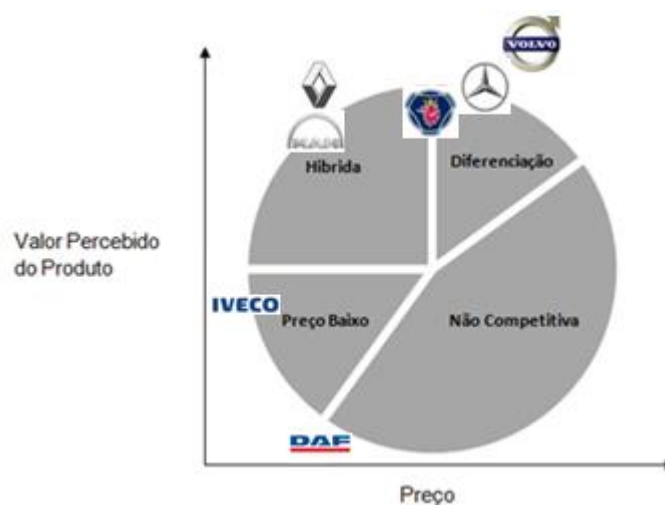


Gráfico 17: Strategy Clock (fonte: análise do autor com base em Johnson, 2012)

Em síntese, no que diz respeito à gama alta de 16 ou mais toneladas, face a uma conjuntura económica desfavorável e a uma contenção na procura, a Renault Trucks tem, ainda assim, conseguido apresentar um crescimento sustentável e uma evolução de vendas positiva. Este resultado positivo deve-se sobretudo devido à proposta de valor da Renault que se apresenta consistente e adequada às capacidades financeiras dos clientes que constituem a procura de mercado. Esta proposta de valor, como visto anteriormente, caracteriza-se pela disponibilização de várias gamas de veículos pesados, adequados a diferentes funcionalidades e com uma qualidade percebida bastante elevada (devido não só à força da marca Renault mas também devido ao nome conceituado do Volvo Group, do qual a Renault Trucks faz parte, mesmo não sendo representada pela Volvo ou pela Auto Sueco em Portugal), aliada a um preço satisfatório para o cliente. Apesar da qualidade do produto, a Renault Trucks destaca-se principalmente ao nível do serviço pós-venda. As 12 modalidades diferentes de assistência pós-venda actuais da Renault Trucks representam uma mais-valia forte e um acréscimo ao valor percebido do produto. Assim, já que a compra de um camião representa para o consumidor um investimento de médio e longo prazo, as campanhas e serviços de manutenção e reparação atractivos (como a Renault Trucks 24/7, a Renault Trucks GO 24 ou a Active Parts) contribuem em larga escala para a decisão final favorável do consumidor. Outro aspecto relevante para o aumento constante da quota de mercado da Renault Trucks prende-se com o facto de esta apresentar produtos de qualidade média/ alta conseguindo assim competir e absorver os clientes de outras empresas neste sector como é o caso da Iveco e da Daf.

A Volvo na Gama Alta

Em Portugal, entre 2011 e 2012, as matrículas de camiões Volvo têm sofrido um decréscimo com a diminuição do poder de compra dos clientes. O facto da Volvo se apresentar como fazendo parte de uma categoria *premium* e, por conseguinte, de melhor qualidade, faz com que o preço dos produtos seja também bastante elevado e que não vá ao encontro das capacidades financeiras dos clientes. Com a actual conjuntura económica, os clientes começam a valorizar cada vez mais o factor preço e as condições de pós-venda em detrimento do factor qualidade percebida do produto. Face à situação de saturação do mercado, o facto dos clientes não terem capacidade financeira para

adquirir um camião Volvo faz com que surja a oportunidade nas marcas concorrentes de aumentar a sua quota de mercado.

No que diz respeito à gama média de 10 a 16 toneladas de peso bruto, com o seu modelo versátil para esta gama, o Eurocargo, a Iveco tem conseguido absorver o mercado e tornar-se a marca mais vendida em Portugal.

Em contraposto com este crescimento e aproveitamento positivo do mercado por parte da Iveco, apresenta-se a evolução menos positiva da Mercedes e da Daf. As situações menos positivas destas duas empresas representam oportunidades de crescimento para outras empresas como é, obviamente, a Iveco, mas também a Man e a Renault.

A Volvo na Gama Média

A diminuição da quota de mercado da Volvo entre 2011 e 2012 explica-se, de certa forma, pelo facto de o *core business* da marca ser a gama alta e não a média (embora tenha a sua participação). Também o facto da concorrência vender os produtos a preços inferiores encoraja esta situação.

Como visto anteriormente com a análise da indústria e da rivalidade, esta é uma indústria bastante madura onde existe uma intensidade elevada da rivalidade. A diferenciação no produto tende a ser cada vez menos visível, pelo que as OEM começam a optar por acrescentar valor ao produto através do serviço pós-venda e da distribuição. As ferramentas da comunicação apresentam também diversas oportunidades de investimento para melhoria da posição das marcas no mercado.

Como dito anteriormente no capítulo da Revisão Bibliográfica, apesar da identificação de oportunidades e ameaças da envolvente ser algo de extrema importância, uma empresa apenas as poderá enfrentar se for capaz de identificar as suas forças e fraquezas internas e actuar sobre elas. Neste sentido, no capítulo seguinte procura-se realizar uma análise interna da Auto Sueco Portugal, à luz dos conceitos teóricos introduzidos no capítulo da Revisão Bibliográfica.

IV. Análise Interna

A análise interna da empresa caracteriza-se por ser o processo de estudo das capacidades estratégicas, ou seja, tem o objectivo de identificar as competências ou recursos internos da organização, que se podem consubstanciar numa vantagem competitiva da mesma, face aos seus concorrentes. Neste capítulo pretende-se realizar uma análise interna aplicada ao caso específico da Auto Sueco Portugal. Assim, após uma breve apresentação da empresa, apresenta-se um estudo realizado internamente, para o levantamento dos recursos e competências mais importantes da empresa, do ponto de vista dos colaboradores da mesma. Numa segunda parte, apresenta-se uma análise da cadeia de valor da Auto Sueco Portugal, para identificação das principais actividades que acrescentam valor para o cliente final.

1. Auto Sueco Portugal

A Auto Sueco Portugal, que é o foco da análise interna efectuada, representa a Unidade de Negócio de Camiões, Autocarros e Equipamentos Industriais do Grupo Auto Sueco (ver apêndice 4), em Portugal, e está sediada no Porto, na rua Conde da Covilhã. Esta unidade, inserida no GAS Ibéria (ver apêndice 4), é responsável pela gestão e acompanhamento da comercialização e distribuição de camiões, autocarros e equipamentos industriais a nível nacional. É constituída pela direcção executiva e três direcções diferentes: Comercial, Pós-venda e Peças.

É no departamento Comercial que se centra a presente análise interna, uma vez que foi neste departamento que foi realizado o estágio e é este efectivamente o departamento onde está centrada a prestação do serviço da empresa em análise.

1.1. Recursos e Competências da Auto Sueco Portugal

O exercício de identificação de recursos e competências essenciais, apesar de ser algo difícil de se fazer, é algo extremamente importante no seio de uma empresa. Neste caso, era relevante o levantamento dos recursos e competências importantes da empresa do ponto de vista dos colaboradores, já que estes lidam com clientes e parceiros todos os dias. Deste modo, o autor tomou a iniciativa de realizar na Auto Sueco um

questionário direccionado aos colaboradores do departamento de Camiões, Autocarros e Equipamentos Industriais. Para este questionário, com o auxílio do gestor da equipa comercial do Porto, foi criada uma lista de recursos e competências importantes, do ponto de vista de alguém que conhece bem a empresa, e foi pedido aos colaboradores que ordenassem estes recursos e competências de forma crescente de importância, sendo que o “1” correspondia a “mais importante”, e o “7” a “menos importante”. Foram questionados 11 trabalhadores, e os resultados foram ordenados segundo uma tabela de pontuações (ver apêndice 2). As conclusões do exercício foram as seguintes:

- Os principais recursos seleccionados pelos colaboradores foram a marca Volvo, a marca Auto Sueco, a solidez financeira do Grupo AS (que representa um apoio importante para a Auto Sueco Portugal), a presença geográfica da rede pós-venda e a diversificação do negócio com empresas do ramo (este recurso refere-se às sinergias positivas que podem ser retiradas com a existência de várias empresas do grupo no mesmo ramo, como por exemplo a existência da Express Glass para a reparação de vidro). Com uma percentagem de 36,4% do número total de “1” atribuídos e uma pontuação de 64, a **marca Volvo** foi considerada o recurso mais importante da Auto Sueco Portugal.

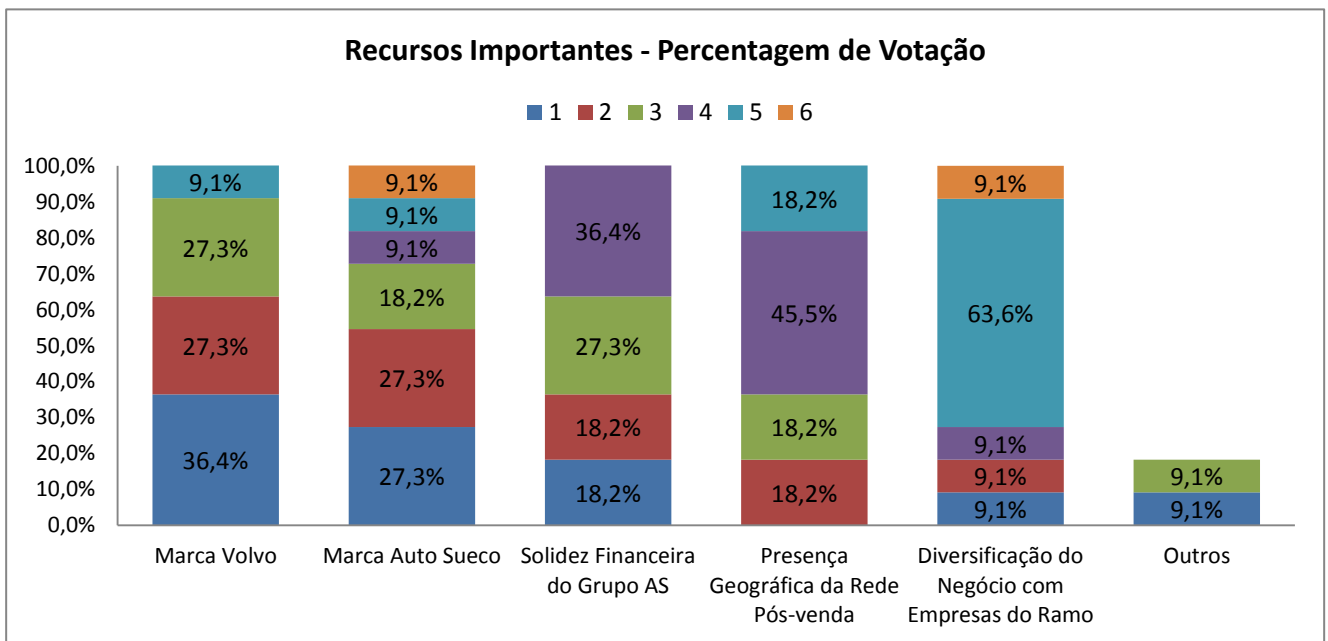
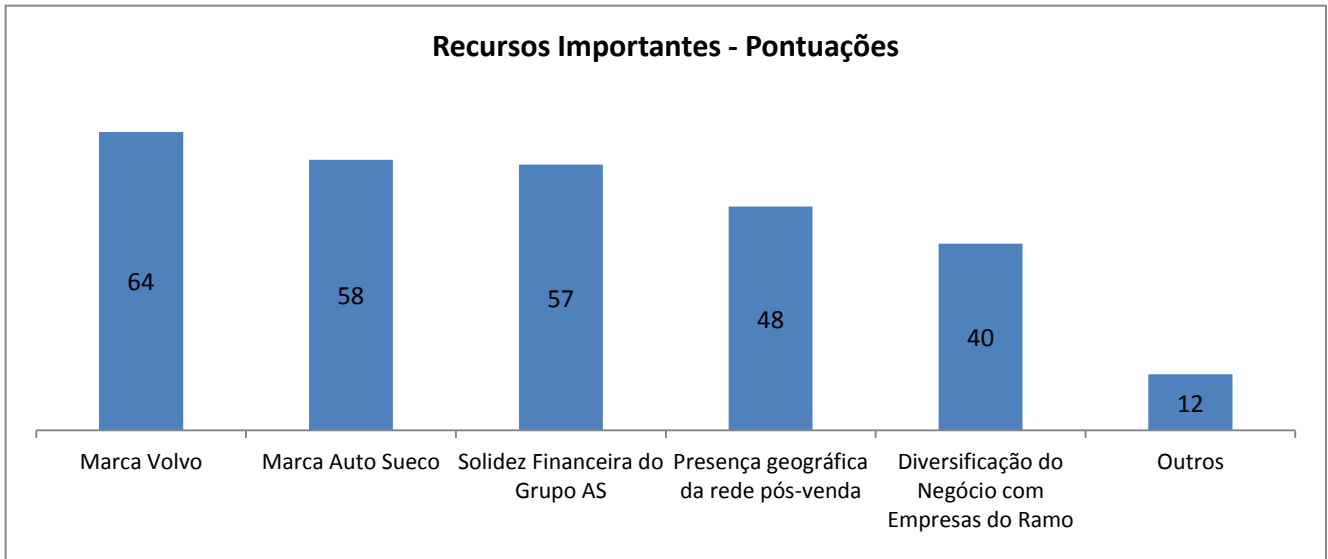


Gráfico 18 e 19: Pontuações atribuídas aos Recursos Importantes, pelos Colaboradores da Auto Sueco Portugal (fonte: ilustração desenvolvida pelo autor)

- Ao nível das competências, as principais seleccionadas pelos colaboradores, foram aquelas que estão relacionadas com: o relacionamento duradouro com o cliente, a formação interna e externa, a qualidade da entrega (competências relacionadas com o processo de entrega, como por exemplo o contacto com o cliente e a apresentação de entrega), o acompanhamento da produção de superestruturas (competências relacionadas com a inspeção e acompanhamento da produção e montagem no chassis de toda a carroçaria que o veículo necessita), o know-how na relação com entidades estatais e com a especialização em plataformas de contratação pública online (competências específicas relacionadas com a identificação e tratamento de informação online sobre concursos públicos). Com uma pontuação de 71 e uma percentagem de 72,7% do número total de “1” atribuídos, as competências aplicadas no **relacionamento duradouro com o cliente** foram consideradas essenciais pelos colaboradores.

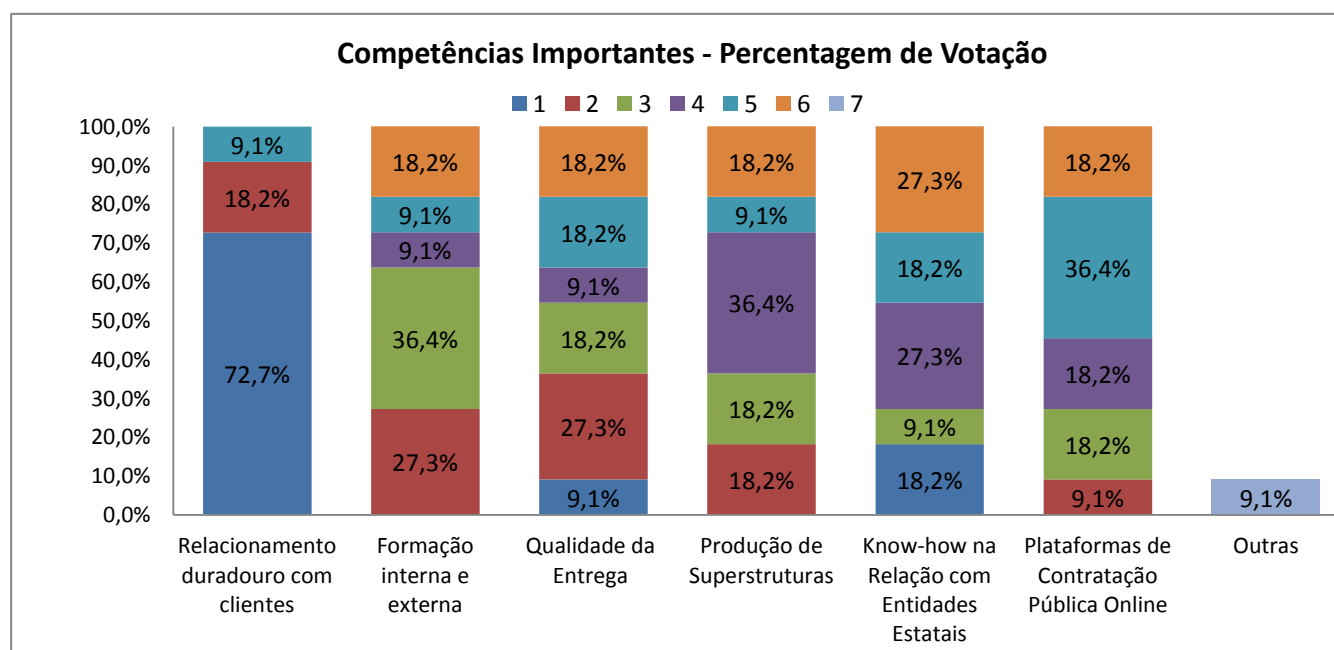
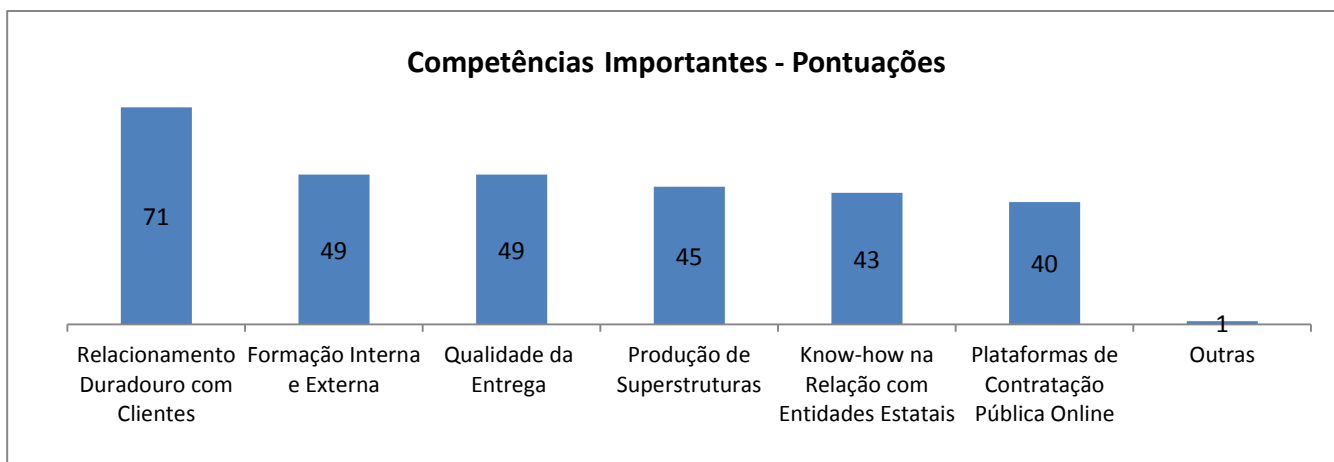


Gráfico 19 e 21: Pontuações atribuídas às Competências Importantes, pelos Colaboradores da Auto Sueco Portugal (fonte: ilustração desenvolvida pelo autor)

Apesar da limitação ao nível da quantidade de colaboradores chamados a pronunciar-se, imposta por constrangimentos internos à organização, os resultados do questionário são bastante esclarecedores na identificação do recurso e da competência mais importantes para os colaboradores da Auto Sueco Portugal.

De um modo geral, a marca Volvo e as competências no relacionamento duradouro com o cliente estão intimamente relacionadas. A base da construção de um relacionamento sustentável e duradouro com os clientes está na oferta de um produto e de serviços pós-venda, com a marca Volvo. Ao analisar as quatro características que, segundo Barney (1991), tornam um recurso ou competência uma fonte sustentada de vantagem competitiva, podemos reparar que, de facto, a marca Volvo e as competências no relacionamento com o cliente, se enquadram nesta visão.

O **valor** que é criado para o cliente, através deste recurso e desta competência, reflecte-se no comportamento do mesmo ao optar por pagar um preço superior pelo produto. A Volvo, é uma marca conhecida mundialmente pelo investimento na qualidade do seu produto, nomeadamente no que concerne a testes de segurança e conforto (Volvo Trucks European Accident Research and Safety Report, 2013). A associação da empresa Auto Sueco a esta marca e a este tipo de atributos, representa uma mais-valia já que o valor acrescentado é percebido pelo cliente (Traço Contínuo, 2009). Por outro lado, a marca Volvo e as competências no relacionamento duradouro com o cliente, são capacidades estratégicas **raras e inimitáveis**. Em Portugal, a Auto Sueco é a exclusiva representante da marca Volvo, pelo que se torna difícil avaliar qualquer possibilidade da concorrência obter esta mesma ligação com a marca. As competências específicas dos colaboradores da empresa na construção de relacionamentos com os clientes são também difíceis de obter ou imitar devido à complexidade social que apresentam. Estas são capacidades moldadas num certo contexto, e na experiência adquirida ao longo do tempo que permitiram o estabelecimento de uma relação de lealdade e confiança entre a empresa e o cliente.

A **insubstituibilidade** destas capacidades estratégicas é uma característica que se encontra relacionada com as três anteriores. Na verdade, é possível que um distribuidor concorrente procure estabelecer uma relação de exclusividade com uma qualquer outra OEM. No entanto, todas as empresas são diferentes entre si, e cada colaborador é único na abordagem e na relação que estabelece com o cliente. Deste

modo, para o cliente, um Volvo é claramente diferente que um Daf, e a relação que estabelece com o seu vendedor ao longo dos anos, nunca vai ser igual à relação que eventualmente poderia estabelecer com outro vendedor. O relacionamento forte entre o cliente e a marca, se bem gerido, pode representar a principal vantagem competitiva sustentada da Auto Sueco Portugal.

1.2. A Cadeia de Valor da Auto Sueco Portugal

O *core business* da Auto Sueco é a distribuição, e não a produção de veículos pesados da marca Volvo. Assim, a sua cadeia de valor não apresenta todas as actividades típicas identificadas por Michael Porter. Deste modo, as principais actividades primárias da empresa concentram-se na logística, na engenharia do produto, na venda e no serviço pós-venda.

Como visto anteriormente no capítulo da Revisão Bibliográfica, a análise da Cadeia de Valor é uma ferramenta importante para a identificação de vantagens competitivas, já que permite a desagregação da empresa nas suas actividades mais importantes. A **logística de entrada** caracteriza-se por englobar todas as actividades que permitem a correcta ligação entre a cadeia de valor do fornecedor e a da empresa. Neste caso, o único fornecedor de veículos pesados de mercadorias é a Volvo Trucks, pelo que as encomendas são dirigidas a este. Assim, cada concessionário (Porto, Lisboa e municípios) introduz as especificações da encomenda na plataforma VSS (Volvo Sales System) que, por sua vez, é enviada à Volvo Trucks Corporation. Nesta altura são definidas a data de entrega e a data limite para se efectuarem alterações às especificações da encomenda. Em certos casos as especificações da encomenda podem ainda ser customizadas às preferências do cliente. A recepção do veículo é feita na data previamente combinada. Nesta altura recebe-se o veículo com a respectiva documentação e é feita a inspecção das especificações do mesmo para verificar se correspondem ao que foi encomendado e se não há qualquer tipo de avaria. A logística de entrada pressupõe ainda uma gestão regular das viaturas em stock que permita a menor imobilização possível das mesmas.

As **operações** de âmbito tecnológico da empresa passam muito pelo apoio técnico da engenharia do produto. Este apoio engloba todas as alterações que o cliente pretenda às especificações dos veículos. Ou seja, depois de ter sido feita a encomenda e a recepção do veículo na Auto Sueco, sempre que o cliente necessitar de uma alteração

específica às características de origem do veículo (como por exemplo a alteração da distância entre os eixos), o apoio técnico de engenharia do produto encarrega-se de verificar a viabilidade desta alteração (com a Volvo Trucks Corporation), e a gestão destas operações, de modo a que estas ocorram dentro dos regulamentos e normas definidas pela marca. É também nesta fase que são realizados os carroçamentos dos camiões na fábrica, e são efectuadas as devidas homologações para certificação de que o veículo está em conformidade com os requisitos técnicos estabelecidos na legislação.

De seguida, a **logística de saída**, engloba todas as actividades realizadas para que o veículo esteja preparado para ser vendido ao consumidor. Nesta fase, é feita uma inspecção e teste geral final em estrada, para se identificarem possíveis anomalias no funcionamento do camião. O último passo para a preparação do veículo caracteriza-se pela matrícula e legalização do mesmo.

A penúltima actividade, e uma das principais da cadeia de valor da Auto Sueco Portugal, é a **venda**. A entrega do veículo ao cliente é um processo importante que deve ser concluído com normalidade e sem imprevistos. Deste modo, antes da entrega, existe todo um processo de planeamento e coordenação entre a fábrica e o vendedor (Porto, Lisboa ou municípios) de modo a que a distribuição do camião seja bem executada. Na entrega é feita uma formação ao cliente, acerca do modo de funcionamento e características técnicas do veículo, para utilização mais eficiente do mesmo. É também na entrega que é realizada a facturação ao cliente, e lhe são transferidos os documentos do veículo, entre os quais a identificação técnica do veículo, a guia de entrega, o manual de instruções da superestrutura, o cartão Volvo Action Service (juntamente com o livro da rede de assistência Volvo em Portugal), e a pasta do veículo (que inclui o manual de instruções, a garantia e a responsabilidade).

A última actividade principal desta cadeia de valor é o **serviço pós-venda**. Para isto, a Auto Sueco Portugal, como visto anteriormente, apoia-se não só num conjunto alargado de serviços técnicos e de peças, como também numa rede de 18 pontos de assistência em todo o país. Os serviços prestados pela empresa têm como referência os serviços técnicos prestados pelo seu fornecedor, a Volvo Trucks. Serviços como o Volvo Action Service, de assistência 24h por dia, 7 dias por semana, em mais de 1000 pontos de assistência em toda a Europa, acrescentam muito valor para o cliente.

Da descrição da cadeia de valor acima efectuada, e através de informação recolhida junto do gestor comercial e dos colaboradores do departamento comercial, pode concluir-se que as actividades que mais valor acrescentam para o cliente são as operações de engenharia do produto e os serviços pós-venda. Estes serviços, ao acompanharem o cliente ao longo do período de vida útil do veículo, acrescentam maior valor e representam a principal fonte de vantagem competitiva que a Auto Sueco Portugal poderá ter, comparativamente à concorrência. Por outras palavras, os serviços pós-venda representam uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que, através dos benefícios que estes acrescentam, o cliente passa a estar disposto a pagar mais pelo produto e usufruir destes serviços, em detrimento de pagar menos e adquirir um produto da concorrência, sem o mesmo apoio ao nível de serviços prestados.



Figura 7: A Cadeia de Valor da Auto Sueco Portugal (fonte: ilustração desenvolvida pelo autor)

A análise da cadeia de valor é algo extremamente difícil de se fazer e implica o acesso a informação completa e privilegiada das actividades e processos da empresa, à qual o autor não teve acesso. Nesse sentido, neste ponto a falta de acesso a informação representa uma limitação da análise que, em condições normais, poderia ser mais aprofundada. No entanto, com a presente análise interna, pode concluir-se que os colaboradores da Auto Sueco Portugal consideram a marca Volvo e o relacionamento duradouro com clientes como sendo fontes de vantagens competitivas que podem ser exploradas no futuro, nomeadamente através da disponibilização de mais soluções a nível de serviços pós-venda.

V. Sugestões estratégicas

Como dito anteriormente, segundo Porter (1980) a diferenciação caracteriza-se pela implementação de um produto ou serviço que acrescente valor, e que seja classificado como único no mercado. Desde a sua fundação que a empresa apostou claramente na diferenciação do produto ao oferecer ao mercado português o produto do seu fornecedor, uma marca a actuar no segmento *premium* com alto valor acrescentado no produto. Segundo John Housley, motorista da Knight Transportation, numa entrevista à revista “Traço Contínuo” em 2010, “conduzir um Volvo é como conduzir um Cadillac: é suave e muito confortável”.

No entanto, com o rápido desenvolvimento tecnológico, actualmente todas as OEM apresentam soluções tecnológicas relativamente semelhantes entre si. Neste sentido, actualmente concorrentes como a Renault, que, como visto anteriormente no capítulo da Análise da Rivalidade, apresentam uma estratégia híbrida ao nível do “Strategy Clock”, conseguem conciliar um elevado valor percebido do produto com um preço acessível, tornando a marca mais competitiva e líder no mercado. Assim, a estratégia de diferenciação da Auto Sueco / Volvo passou do plano do produto para o plano do serviço pós-venda oferecido. Esta estratégia é bem-sucedida no sentido em que estes serviços, como visto anteriormente, ao representarem uma extensão do produto, são cada vez mais valorizados pelo cliente. O desenvolvimento de uma extensa rede de distribuição e assistência, cobrindo todo o país de forma eficaz e eficiente, torna a Auto Sueco uma referência na indústria de veículos pesados de mercadorias em Portugal. No entanto, apesar do investimento nos serviços de assistência, a aposta em formas de financiamento para o cliente ainda é bastante reduzida. Como referido anteriormente, também ao nível da comunicação ainda existe espaço para investimento a nível nacional.

1. Aposta no Financiamento

O financiamento representa uma forma de facilitar a aquisição do camião por parte dos clientes, ao englobar todas as formas de prolongamento do pagamento no tempo. Actualmente, como visto anteriormente, as principais formas de financiamento utilizadas pela concorrência são o Hire Purchase, o Leasing Financeiro, o Leasing Operacional e o Contract Hire.

Tendo em conta que o produto Volvo é sensivelmente mais caro que os produtos da concorrência, torna-se ainda mais vital que a Auto Sueco ofereça um serviço de financiamento com soluções bem estruturadas. Mesmo que o cliente posicione o Volvo como o melhor camião do mercado, se não tiver forma de o pagar, não o irá adquirir. Desde Dezembro de 2012 que, através da Plurirent (empresa do Grupo), a Auto Sueco tem vindo a explorar um pouco mais esta situação. A continuação no investimento deste tipo de soluções para o cliente poderá resultar num impulsionar das vendas. O objectivo principal do financiamento é facilitar o pagamento por parte de um consumidor. Como visto anteriormente, o preço dos veículos pesados começa cada vez mais a ser uma preocupação do cliente no momento da compra. Assim, através do financiamento a Auto Sueco poderá retirar um pouco do peso do preço para a tomada de decisão, e retirar maior partido da força da marca Volvo na mente do consumidor.

2. Maior Investimento em Comunicação

Como visto anteriormente, as OEM não investem muito em técnicas de comunicação no mercado nacional. De modo a diferenciar-se, seria bastante indicado para a Auto Sueco Portugal, a realização de mais eventos de promoção da nova gama de produtos. Estes eventos poderiam situar-se em grandes áreas, como por exemplo o Parque da Cidade, com o objectivo de juntar os clientes chave da empresa (e outros) num espaço dedicado ao camião Volvo. Neste evento, os clientes poderiam usufruir da experiência de conduzir e obter formação de modo a perceberem os benefícios que estes veículos poderão trazer aos seus negócios. Por outro lado, um dos principais benefícios para a Auto Sueco, dum evento destas dimensões, seria o aumento da visibilidade que a comunicação social, bem como a comunicação nas redes sociais, poderiam proporcionar. Outra vantagem seria, não só a obtenção de feedback directo através da observação da experiência do cliente, como também a fidelização dos clientes existentes, e a angariação de novos. Este tipo de eventos, apesar da grande visibilidade que proporcionam à empresa, representam também um grande investimento que apenas terá retorno no médio e longo prazo. No entanto, este esforço de comunicação, tem a capacidade de melhorar o posicionamento da empresa no mercado, uma vez que é muito valorizado pelo cliente.

3. Implementação de um Sistema de Informação de Marketing

Para o desenvolvimento de produtos inovadores, estratégias vencedoras e planos de acção eficazes, os gestores necessitam primeiro de informação actual e bem estruturada acerca da sua envolvente e do mercado onde operam. Deste modo, o sistema de informação de marketing (SIM) representa o processo desenvolvido pelo marketing para a análise e pesquisa de mercado. Este é constituído pelas pessoas e procedimentos responsáveis pela recolha e tratamento de informação necessária da envolvente da empresa para a elaboração de estratégias consistentes e direccionadas para a criação de valor para o cliente (Kotler e Armstrong, 2012). Actualmente, na Auto Sueco, o departamento de marketing encontra-se dissociado das vendas. A implementação de um SIM poderia representar uma oportunidade de interligar mais as duas áreas e conhecer melhor as necessidades do mercado.

Assim, o sistema de informação de marketing encontra-se dividido em três grandes etapas: identificação de necessidades de informação sobre o mercado, desenvolvimento da informação necessária e análise da informação recolhida.

O objectivo da primeira etapa do SIM é o de identificar aquilo que é realmente relevante pesquisar e a informação que é efectivamente necessária sobre o mercado e sobre a envolvente da empresa.

A segunda etapa, representa o corpo de toda a pesquisa já que é nesta fase que se estuda o mercado e se encontra toda a informação necessária em diversas fontes de informação diferentes. Essas fontes são de três tipos diferentes: informação interna, “marketing intelligence” e pesquisa de marketing.

A **informação interna** é uma fonte de informação bastante útil já que é de rápido acesso e não tem grandes custos para o investigador. Esta é uma fonte de informação privilegiada que é constituída por bases de dados internas de clientes e informação de mercado produzida pela rede interna da organização. Neste sentido, a Auto Sueco poderia, por exemplo, organizar reuniões frequentes entre vendedores e o departamento de marketing no sentido de obter o feedback dos clientes mais importantes da empresa. Poderia ainda estudar as bases de dados e a informação histórica dos clientes de modo a procurar prever o seu comportamento de compra, identificar o seu nível de lealdade à marca, etc.

Por outro lado, o **marketing intelligence** caracteriza-se pela recolha e pesquisa sistemática de informação disponível publicamente acerca da envolvente do negócio e dos seus stakeholders (Kotler e Armstrong, 2012). Assim, o objectivo último desta fonte de informação é o de sustentar a decisão estratégica e identificar oportunidades e ameaças futuras através do estudo do comportamento do consumidor e das acções dos concorrentes na indústria. Embora uma das técnicas do marketing intelligence ainda seja a observação directa (através de equipas preparadas para o efeito cujo objectivo é interagir e obter feedback directo de clientes e concorrentes no mercado) e o cliente mistério¹¹, hoje em dia tem-se dado uma ênfase grande à procura de informação na internet, nomeadamente nos fóruns, nos blogs, no chat e nas redes sociais. Através da Web, as empresas têm acesso aos sites da concorrência, a relatórios de contas e de sustentabilidade, a informação sobre os produtos no mercado e sobretudo têm acesso às opiniões dos consumidores relativamente às suas experiências com os produtos ou serviços da empresa e da concorrência. Neste âmbito, na Auto Sueco poderiam ser realizados periodicamente relatórios com informação de mercado recolhida via internet. A empresa poderia ainda criar uma plataforma ou um fórum online onde pudesse interagir directamente com clientes, ouvir as suas críticas e sugestões. O trabalho desenvolvido neste estágio, a nível de tratamento de informação pública através de um modelo inteligente em excel, representa um exemplo claro de uma ferramenta e uma prática inserida no âmbito do marketing intelligence.

A última fonte de informação, a **pesquisa de marketing**, caracteriza-se por ser mais formal e por apresentar ferramentas que analisam informações de mercado para questões e situações de marketing mais específicas. De forma a responder às necessidades de informação dos gestores, a pesquisa de marketing recolhe **informação primária** (informação recolhida para uma situação específica nova) e **informação secundária** (informação que já existe e que foi recolhida anteriormente com outros objectivos). A este nível, o trabalho de análise de mercado realizado ao longo deste estágio representa um exemplo claro de um exercício de pesquisa de marketing que, por representar uma ferramenta para a tomada de decisão, pode e deve ser realizado numa base mais constante.

¹¹ O cliente mistério é um especialista enviado às instalações das empresas com o objectivo de se fazer passar por cliente e analisar os produtos, o serviço de atendimento, as condições da loja, os tempos de espera, a satisfação dos cliente...

A implementação de um sistema de informação de marketing poderia ser uma ferramenta muito poderosa para a Auto Sueco retirar conclusões acerca do grau de satisfação do cliente. Com a realização de inquéritos e entrevistas regulares aos clientes, a empresa poderia obter feedback constante acerca do conhecimento, atitudes, preferências e comportamento dos mesmos relativamente a um produto, serviço ou marca. A vantagem desta abordagem é a sua flexibilidade uma vez que podem ser feitos inquéritos que abordem diversas questões em vários locais diferentes e através de várias formas diferentes (seja através do telefone, em pessoa ou pela internet). Face à actual conjuntura económica é cada vez mais fundamental que a empresa conheça os seus clientes e procure a oferta de soluções que lhe acrescentem valor e que vão ao encontro das suas preferências.

Conclusão

O objectivo deste relatório prendeu-se com a obtenção de uma resposta para a seguinte questão de investigação: como se caracteriza actualmente a indústria e o mercado de veículos pesados de mercadorias em Portugal, e como poderá a AutoSueco alavancar nas suas capacidades estratégicas para alcançar uma posição mais favorável no mercado? Neste sentido, como resultado da análise da macroenvolvente e da aplicação da análise PESTEL, pode concluir-se que a indústria mundial de veículos pesados de mercadorias, à imagem do que se passou de um modo geral no sector automóvel, sofreu uma grande recessão com o desenrolar da crise económica e financeira de 2008. Apesar do impacto negativo da crise, esta indústria começou a recuperar a partir de 2010, devendo-se esta recuperação sobretudo aos mercados asiáticos que se encontram numa fase de expansão acentuada. Aliado ao crescimento destas economias, encontra-se também o crescimento elevado das grandes OEM asiáticas, que representam uma grande ameaça para os grandes produtores de camiões europeus e americanos, como são a Daimler e a Volvo, já que, como visto anteriormente, entre 2006 e 2012, as economias desenvolvidas perderam cerca de 19% de quota de mercado mundial para as economias emergentes.

Os factores ambientais da macroenvolvente desta indústria, como visto anteriormente no capítulo da análise da indústria, têm tido também um impacto forte nas alterações ao nível do desenvolvimento tecnológico dos veículos pesados de mercadorias e ao nível das exigências e preferências dos clientes. Cada vez mais os clientes valorizam o desempenho dos veículos e o valor que a compra destes produtos poderá acrescentar aos seus negócios. Como visto anteriormente, também o relacionamento duradouro com o fornecedor e a qualidade dos serviços pós venda são características cada vez mais valorizadas pelos clientes.

Em Portugal, a indústria de veículos pesados de mercadorias encontra-se em recessão desde 2008, tendo sofrido uma retracção de 66,5% nos últimos 5 anos. Esta é uma indústria dominada pela comercialização e distribuição de 7 marcas de renome internacional: a Volvo, a Renault, a Scania, a Mercedes, a MAN, a Iveco e a Daf. Tendo em conta o elevado grau de desenvolvimento generalizado dos veículos pesados de mercadorias oferecidos na indústria, a rivalidade entre as marcas é bastante intensa

tornando a indústria pouco atractiva. Como resultado da análise das 5 forças de Porter, pode concluir-se que esta é uma indústria onde o poder negocial do cliente tem aumentado devido à diminuição do seu poder de compra, fruto da crise económica mundial. O impacto negativo desta conjuntura económica sobre as capacidades financeiras dos clientes fez com que estes se tornassem mais informados acerca do produto e apenas comprassem o que realmente necessitam e o que acrescenta mais valor aos seus negócios. Já o poder negocial dos fornecedores é moderado. Os fornecedores desta indústria são as OEM que se associam como parceiros dos seus representantes em Portugal. Assim, apesar do fornecimento do produto ser essencial para as distribuidoras nacionais, também é essencial para as OEM, o conhecimento e know-how do mercado que estas distribuidoras possuem. Ao nível da ameaça de entrada de novos concorrentes, esta é relativamente baixa no presente já que as marcas que são vendidas nesta indústria são OEM de grande prestígio internacional, que já possuem uma posição bem solidificada no mercado. Ao nível da ameaça de entrada de produtos substitutos, apesar de haver uma ameaça de aumento da utilização de formas alternativas de transporte de mercadorias, como o transporte aéreo ou ferroviário, esta apresenta-se ainda como uma ameaça fraca.

Com a análise das quotas de mercado realizada com o auxílio de um modelo em excel, desenvolvido e implementado pelo autor deste relatório, durante o estágio na Auto Sueco Portugal, pode concluir-se que apesar do grau de saturação da indústria, a Renault, ao apresentar um produto de qualidade e com um nível de preços médio, aliado a uma série de soluções de financiamento para o cliente, continua a conseguir aumentar todos os anos a sua quota de mercado na gama alta. Actualmente com uma quota de aproximadamente 30%, esta apresenta-se como líder incontestado neste segmento. Na gama média, a Iveco tem conseguido absorver as quotas de mercado da concorrência, apresentando-se actualmente com uma quota de 54%.

Realizando uma análise comparativa da concorrência através das ferramentas do mix de marketing, podem retirar-se conclusões interessantes. Ao nível do produto, todas as 7 marcas posicionam a sua oferta em 3 categorias diferentes: Longa Distância, Distribuição e Construção. A conjugação destas 3 categorias tem a capacidade de servir praticamente todas as necessidades de transporte do mercado. Neste sentido, todas as marcas apresentam gamas de produto com características semelhantes em cada uma das categorias. O grau de desenvolvimento tecnológico do produto, aliado a uma exigência

cada vez maior dos clientes ao nível da performance dos mesmos, é de tal forma elevado que a diferenciação ao nível do produto é cada vez mais difícil e inexistente. No que concerne à distribuição, esta não só é importante para os negócios dos clientes como pode representar um factor de diferenciação, nomeadamente ao nível do serviço pós-venda. A Auto Sueco apresenta-se no mercado com a maior rede de distribuição e assistência comparativamente com aquelas que são apresentadas pela concorrência. No entanto, apesar de apresentar boas soluções de pós-venda ao nível da manutenção, esta ainda não aposta muito no financiamento, ao contrário de alguns concorrentes.

Ao nível da variável do preço/valor percebido, com o auxílio da ferramenta do “Strategy Clock” (Bowman e Faulkner, 1995), pode concluir-se que a Volvo se encontra num segmento *premium* com um preço elevado e um valor percebido do produto também elevado. Esta análise justifica também, de certa forma, o posicionamento de líder de mercado da Renault, já que se apresenta com um valor percebido do produto elevado aliado a um preço mais baixo que os seus rivais directos.

Por último, no que diz respeito à ferramenta da comunicação, as OEM optam, de uma forma geral, por uma estratégia de comunicação a nível internacional, principalmente através da presença em grandes eventos reconhecidos internacionalmente como é o salão IAA (“International Motor Show”). Assim, ainda existe espaço para a Auto Sueco se diferenciar, ao investir numa estratégia de comunicação direccionada para o mercado nacional.

O posicionamento *premium* da Volvo é também confirmado pela análise interna efectuada na Auto Sueco. Num questionário realizado aos colaboradores da empresa foi possível concluir que estes consideram a “marca Volvo” e o “relacionamento duradouro com o cliente” como as capacidades estratégicas mais importantes da empresa. O facto de ser o exclusivo distribuidor da uma marca conceituada concede algum prestígio e força à Auto Sueco. No entanto, de modo a conseguir manter o seu posicionamento e ao mesmo tempo aumentar a sua quota de mercado, a Auto Sueco pode procurar fortalecer ainda mais o seu relacionamento com o cliente e entender e prever o seu comportamento. Além do maior investimento em soluções de financiamento para o cliente, e do investimento em novas formas de comunicação para o mercado nacional, a empresa pode ainda implementar um Sistema de Informação de Marketing. Este sistema

tem como objectivo a criação constante de informação sobre o mercado e sobre a concorrência que possa servir de ferramenta para a tomada de decisão.

Este relatório apresenta algumas limitações a nível de análise, justificadas por contratempos surgidos ao longo deste período de estágio. Por um lado, a necessidade de alteração de orientador em meados de Novembro de 2012 implicou uma limitação de tempo ao transpor para um espaço de 2 meses e meio o que poderia ter sido feito em 5. Por outro lado, a indisponibilização de informação privilegiada e crucial para algumas análises implicou uma limitação ao nível do grau de profundidade aplicado nas sugestões estratégicas e em algumas ferramentas de análise. A própria análise da rivalidade apresenta limitações. Com mais tempo, poderia ter sido feita uma análise mais profunda e com acesso a informação privilegiada, recolhida nas próprias marcas. No entanto, apesar das suas limitações, este relatório de estágio abre portas a futuras linhas de investigação, nomeadamente ao nível da análise interna da empresa. Por exemplo, as razões das discrepâncias existentes nas respostas ao questionário efectuado aos colaboradores da empresa poderá ser um tema futuro de análise.

Bibliografia

American Transportation Research Institute (2011), *Critical Issues in the Truck Industry*.

A. Peteraf, Margaret and Mark Bergen (2003), Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A Market-Based and Resource-Based Framework, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10.

Automotive World (2012), *The World's Truck Manufacturers*, 15ª edição

Auto Sueco (2012), *Relatório e Contas Consolidadas 2011*, disponível em www.autosueco.pt/fotos/editor2/Rel_cons_11.pdf

Bain & Company (2012), *Winning in Europe: Truck Strategies for the Next Decade*.

Barney, Jay (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No 1.

Bergen, Mark and Margaret A. Peteraf (2002), Competitor Identification and Competitor Analysis: A Broad-Based Managerial Approach, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 23, N. 4/5.

Chen, Ming-Jer (1996), Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration, *The Academy of Management Review*, Vol.21, No 1.

European Automobile Manufacturer's Association (2012), *New Commercial Vehicle Registrations*, Press Release

Faulkner, D. and C. Bowman (1995), *The Essence of Competitive Strategy*, Prentice Hall

Frost & Sullivan (2011), Commercial Vehicle Outlook Conference 2011

Grant, Robert M. (2008), *Contemporary Strategy Analysis*, 6ª edição, Wiley.

Hax, Arnaldo C. and Nicolas S. Majluf (1986), Strategy and the Strategy Formation Process, *Sloan School of Management*, M.I.T

- Instituto Nacional de Estatística (2012), *Estatísticas dos Transportes 2011*, edição 2012
- Johnson, Gerry and Richard Whittington and Kevan Scholes (2012), *Fundamentals of Strategy*, 2ª edição, Pearson Education Limited.
- Kotler, Philip and Gary Armstrong (2012), *Principles of Marketing*, 14ª edição, Prentice Hall.
- Kotler, Philip and Kevin L. Keller (2012), *Marketing Management*, 14ª edição, Prentice Hall
- KPMG International (2011), *Competing in the Global Truck Industry: Emerging Markets Spotlight*.
- Magretta, Joan (2012), *Understanding Michael Porter: The Essential Guide To Competition And Strategy*, Harvard Business Review Press.
- McGahan, Anita M. and Michael Porter (1997), How Much Does Industry Matter, Really?, *Strategic Management Journal*, Vol. 18
- Porter, Michael (1979), How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review* 57, No. 2
- Porter, Michael (1980), *On Competitive Strategy – Techniques For Analyzing Industries And Competitors*, The Free Press, Nova Iorque.
- Porter, Michael (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, Nova Iorque
- Porter, Michael (1998), *On Competition*, Harvard Business Review Press.
- Prahalad, C. K. and Gary Hamel (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 90, No 3
- Revista Traço Contínuo (2011), *O seu Volvo na faixa certa*, No 1,2 e 3
- Susman, Gerald I. and Roger D. Evered (1978), An Assessment of the Scientific Merits of Action Research, *Johnson Graduate School of Management, Cornell University*, Vol. 23
- Volvo Trucks (2013), *Volvo Trucks European Accident Research and Safety Report*

Wernerfelt, Birger (1984), A Resource-based Theory of the Firm, Strategic Management Journal, Vol.5

Sitiografia:

ACAP (2012), *Estatísticas*, disponível em www.autoinforma.pt

FrotaNews (2012), *Notícias*, disponível em www.cargoedicoes.pt

Transportes em Revista (2012), *Notícias*, disponível em www.transportesemrevista.com

www.daf.com

www.iveco.com

www.mantruckandbus.pt

www.mercedes-benz.pt

www.renault-trucks.pt

www.scania.pt

www.volvotrucks.com

Apêndices

Apêndice 1: Serviços Pós-venda da Auto Sueco Portugal / Volvo

Serviços Pós-Venda	
Contratos de Assistência Volvo	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção preventiva - Utilização de peças exclusivas Volvo - Conhecimento antecipado de custos - Optimização do rendimento do veículo - Contratos de Assistência Blue: incluem todos os serviços de manutenção, definidos de acordo com o Programa de Serviço Volvo - Contratos de Assistência Gold: incluem todos os serviços de manutenção do Programa de Serviço Volvo mais os serviços de reparação necessários
Peças Genuínas Volvo	- Garantia de utilização de peças 100% genuínas, optimizadas para o melhor rendimento possível
Volvo Express Service	- Serviço de reparação rápido e sem marcação para pequenas necessidades de intervenção pontuais
Volvo Fora de Horas	- Alargamento do horário de trabalho em algumas oficinas para garantir a resposta eficaz às necessidades dos clientes
Assistência a Superstruturas	- Prestação de serviço de manutenção e reparação a superstruturas com as melhores ferramentas e de acordo com as especificações do fabricante
VOSP – Volvo Service Program	- Plano de manutenção preventiva Volvo: permite a elaboração de um plano de manutenção específico para cada viatura, de acordo com as suas características e condições de utilização
Assistência a Semi-Reboques	<ul style="list-style-type: none"> - Permite a reparação e manutenção do camião e do semi-reboque numa só paragem - Períodos de imobilização mais reduzidos
Serviço de Pneus	- Substituição de pneus, alinhamento da direcção e equilíbrio de rodas numa só paragem
Volvo Action Service	<ul style="list-style-type: none"> - Assistência 24h por dia, 7 dias por semana (linhas de emergência gratuitas) em mais de 1000 pontos de assistência em toda a Europa - Apoio financeiro e legal ao motorista em casos de avaria prolongada
Formação de Motoristas	- Cursos de formação e especialização para motoristas de todos os segmentos do transporte rodoviário
Dynafleet	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de informações de transporte online da Volvo Trucks (visualização em tempo real da localização dos veículos, percursos percorridos, utilização do veículo, consumo de combustível...) - Apresenta-se em quatro pacotes de serviços: Combustível e Ambiente, Tempos de Condução, Localização e Mensagens (o cliente pode escolher um ou a combinação de vários)
Soluções de Financiamento	<ul style="list-style-type: none"> - Serviço de aluguer operacional de camiões Volvo - Protocolos com empresas de leasing
Seguros	- Gama de seguros adaptados às necessidades de um transportador (Amplitude Seguros)
Serviço Genuíno Volvo	- Investimento em recursos e formação das equipas técnicas, comerciais


	e de gestão para prestar o melhor serviço possível aos clientes
Ofertas e Campanhas	- Por exemplo a campanha 8+ até finais de Novembro de 2012 os clientes com camiões com mais de 8 anos ou 800.000km têm desconto de 15% na manutenção

Apêndice 2: Tabela de Pontuações para Questionário a Colaboradores da Auto Sueco Portugal

Valor Atribuído pelo Colaborador	Pontuação Correspondente
1	7
2	6
3	5
4	4
5	3
6	2
7	1

Apêndice 3: Fichas de Concorrente

Renault Trucks

Nome		Renault Trucks Commercial, Lda			
Localização Sede		Rua do Carril, 2600 – 660, Castanheira do Ribatejo			
Produto	Categoria	Longa Distância	Distribuição	Construção	
	Gama	- Premium Estrada - Magnum	- Premium Distribuição - Midlum	- Premium Lander - Kerax	
Serviços		Renault Trucks 24/7; Renault Trucks GO 24; Active Parts; Optifuel Programme; Start & Drive; Openway Rent; Peças Sobresselentes; Forfaits de Manutenção; Campanhas e Promoções; Expandys Seguros			
Distribuição		10 Pontos de assistência: Braga; Vila do Conde; Aveiro; Viseu; Pampilhosa; Leiria; Alcanena; Castanheira do Ribatejo; Évora; Olhão.			
Comunicação		<ul style="list-style-type: none"> - Participação no salão IAA 2012 - Anúncio da renovação total da frota de camiões de longa distância em Junho de 2013 - Apresentação do protótipo do novo motor Euro 6 - Realização do Optifuel Challenge em Outubro de 2012 - Acção promocional de oferta de cheques até 300€ (para serem utilizados na compra de peças sobresselentes por exemplo) aos clientes que efectuem a segunda operação de manutenção - Patrocínio e participação no FIA British Truck Grand Prix - Lançamento do “Programa Mundial de Alimentos” - Realização e participação em convenções internacionais 			
Matrículas de Camiões Novos		2010	2011	2012	
		592	539	491	

A Renault é uma multinacional francesa fundada em 1898 por Louis Renault. Durante a Primeira Guerra Mundial a Renault começou a produzir em série e criou em 1917 o primeiro carro de combate moderno (FT-17). Ao longo dos anos a empresa foi crescendo e em 1978 nasce a “Renault Véhicules Industriels”. A década de 80 caracteriza-se por uma expansão através de aquisições com a compra da Dodge Europe em 1983 e da Mack Trucks em 1990. Em 1992 a “Renault Véhicules Industriels” torna-se “Renault V.I.” e em 2001 integra o grupo Volvo. Em 2002 nasce a designação comercial internacional de “Renault Trucks”. Em 2011 a empresa estava presente em mais de 100 países, com 1600 pontos de venda e distribuição e 14000 empregados espalhados pelo mundo inteiro. Em Portugal a



Renault Trucks iniciou a sua actividade em 1980 com a denominação inicial de “Renault Veículos Comerciais”. Actualmente está presente em Lisboa (Castanheira do Ribatejo) e no Porto (Vila do Conde) através da denominação “Renault Trucks Commercial, Lda” com 11 pontos de distribuição repartidos por todo continente. Estes estabelecimentos representam empresas reparadoras independentes autorizadas a efectuar reparações e serviços pós-venda aos produtos Renault.

→ Produto:

As vendas de pesados de mercadorias da Renault estão divididas em 3 grandes categorias: Distribuição, Longa Distância e Construção.

A categoria Distribuição caracteriza-se pela apresentação de duas gamas de distribuição de características diferentes, com as suas funcionalidades adaptadas à utilização que é dada pelo cliente.

A gama Premium Distribuição caracteriza-se por apresentar modelos com pesos brutos de 16 a 26 toneladas (gama alta de veículos pesados) e com motorizações DXi7 e DXi11 com potências dos 270 aos 460 CV. Estes modelos são concebidos principalmente para a utilização em transporte regional de mercadorias. No entanto, a disponibilização de 3 tipos diferentes de cabines (curta, global e profunda – para conforto nocturno), permite que haja conforto também em viagens de longa duração.



A gama Midlum, apesar de apresentar modelos com pesos brutos inferiores aos da gama Premium Distribuição (7,5 a 18 toneladas), apresenta uma manobrabilidade superior graças ao tamanho compacto da caixa de transporte. Estes modelos apresentam motorizações DXi5 e DXi7 com potência de 180 a 300 CV, o que torna as suas características perfeitas para o transporte urbano e local.



Na categoria de Longa Distância, são apresentadas duas gamas também distintas: Magnum e Premium Estrada.

A gama Magnum caracteriza-se por apresentar modelos com pesos brutos de 18 a 26 toneladas e motorizações DXi13 de 440 a 520 CV.



Este é um camião ideal para transporte internacional de longa distância, apresentando a cabine maior do mercado com uma altura de mais de 2 metros.

Também a gama Premium Estrada da Renault Trucks apresenta modelos com pesos brutos de 18 a 26 toneladas, embora com uma motorização DXi11 de potencia inferior (380 a 460 CV). Esta gama foi também especialmente concebida para o transporte de longo curso, com um consumo de combustível baixo e uma cabina confortável com visão panorâmica da estrada.



Por último, na categoria de Construção são apresentadas duas gamas igualmente distintas: Premium Lander e Kerax.

A gama Kerax caracteriza-se por apresentar modelos com motorizações DXi11 e DXi13 de 380 a 520 CV. Com os seus pesos brutos a variarem entre 19 e 42 toneladas, estes modelos apresentam o maior peso bruto de todas as gamas Renault Trucks no mercado para fazer face às utilizações mais severas da construção.



O Renault Premium Lander é uma gama de construção que apresenta motorizações DXi7 e DXi11 de 270 a 460 CV e pesos brutos de 19 a 32 toneladas. É uma gama particularmente adaptada ao transporte de betão e à distribuição de materiais de construção.



Gammas de Veículos Pesados de Mercadorias							
Categorias	Gamas	Tipo Chassis	Motor	Potência	Caixas de Velocidades	Nº Modelos	Peso Bruto
Distribuição	Premium Distribuição						
	Tractor	DXi7	340	9S 1310 TO	3	19 T	
		DXi11	380 / 430	OPTIDRIVER AT 2412D / OPTIDRIVER ATO 2612D / 16S 1930 TD / 16S 2230 TD			
	Rígido	DXi7	270 / 310 / 340	6S 1000 TO / 9S 1110 TO / 9S 1310 TO / ALLISON 3200 6 Veloc.	40	16 – 26 T	
		DXi11	380 / 430 / 460	OPTIDRIVER AT 2412D / OPTIDRIVER ATO 2612D / 16S 1930 TD / 16S 2230 TD			
	Midlum						
	Rígido	DXi5	180 / 220	6S 800 TO / ALLISON 2000 / OPTITRONIC 6AS 800 / 6S 1000 TO / 9S 1110 TO	71	7,5 T – 16 T	
		DXi7	270 / 300	6S 1000 TO / 9S 1110 TO / ALLISON 3200 6 Veloc. / OPTITRONIC 6AS 1000		12 - 18 T	
Longa Distância	Magnum						
	Tractor	DXi13	440 / 480 / 520	OPTIDRIVER AT 2412D / 16S 2230 TD / 16S 2530 TO	14	18 - 26 T	
	Rígido				14		
	Premium Estrada						
	Tractor	DXi11	380 / 430 / 460	OPTIDRIVER AT 2412D / OPTIDRIVER ATO 2612D / 16S 1930 TD / 16S 1830 TO / 16S 2230 TD / 16S 2230 TO	16	18 – 26 T	
Rígido	16						
Construção	Kerax						
	Tractor	DXi11	380 / 430 / 460	OPTIDRIVER AT 2612D / OPTIDRIVER ATO 2612D / 16S 1830 TO / 16S 2230 TO / 16S 2530 TO / 16S 2730 TO	19	19 – 35 T	
		DXi13	480 / 520				
	Rígido	DXi11	380 / 430 / 460		56	19 - 42 T	
		DXi13	480 / 520				

Premium Lander						
	Tractor	DXi11	380 / 430 / 460	OPTIDRIVER ATO 2612D / 16S 2230 TO / OPTIDRIVER AT 2412D / 16S 1930 TD	12	19 – 26 T
	Rígido	DXi7	270 / 310 / 340	ALLISON 3200 6 Veloc. / 6S 1000 TO / 9S 1110 TO / 9S 1310 TO	52	19 – 32 T
		DXi11	380 / 430 / 460	OPTIDRIVER ATO 2612D / 16S 1830 TO / 16S 2230 TO		

Serviços Pós-venda	
Renault Trucks 24/7	<ul style="list-style-type: none"> - Serviço de assistência rápida (a Renault compromete-se a estar no local num limite máximo de 2 horas) em qualquer parte da Europa, em qualquer dia do ano. - Possibilidade de acompanhamento em tempo real do estado do serviço de assistência através da internet.
Renault Trucks GO 24	<ul style="list-style-type: none"> - Serviço exclusivo para o Renault Premium Estrada e Renault Magnum. - Em caso de imobilização dos veículos, a Renault compromete-se a que o cliente possa prosseguir viagem no máximo até às 12 horas seguintes (caso não o faça garante o pagamento de uma indemnização). - Benefício gratuito do serviço Active Parts.
Active Parts	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de qualquer peça, necessária com urgência, a qualquer hora.
Optifuel Programme	<ul style="list-style-type: none"> - Serviço para economizar combustível. - Formação para a condução. - Simulador de consumo de combustível. - Clube Optifuel. - Optifuel Infomax.
Start & Drive	<ul style="list-style-type: none"> - Com este serviço a Renault acarreta a responsabilidade de realizar a manutenção e reparação constante dos veículos de modo a evitar avarias e garantir a disponibilidade dos veículos. - Contrato personalizável (contrato de manutenção – “Estação de Serviço” ou contrato de manutenção e reparação – “Cobertura Integral”).
Openway Rent	<ul style="list-style-type: none"> - Rede de aluguer de veículos (rede com mais de 16.000 veículos na Europa, que disponibiliza veículos desde 2,8T até 40T).
Peças Sobresselentes	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de peças sobresselentes que abrange

	<p>todas as gamas Renault Trucks (antigos e novos).</p> <p>- Peças novas, peças renovadas, kits, acessórios, equipamentos de oficina.</p>
Forfaits de Manutenção	<p>- Trabalho de manutenção a preços fixos, com garantia de utilização de peças originais e com conhecimento da duração das intervenções.</p>
Acções Promocionais	<p>- Em 2012 a Renault ofereceu cheques até 300€ (para serem utilizados na compra de peças sobresselentes por exemplo) aos clientes que efectuassem a segunda operação de manutenção (promoção válida apenas durante o ano de 2012).</p>
Ofertas Manutenção	<p>- Descontos em operações de manutenção.</p>
Campanha Travagem	<p>- Com esta campanha a Renault oferece uma revisão ao sistema de travagem do veículo (campanha válida até 30 de Abril que não abrange veículos com contrato de manutenção).</p>
Expandys	<p>- Seguro com duração até 5 anos (adaptável às necessidades em função de duração, quilometragem anual e coberturas).</p>

Em 2012:

- A Renault Trucks anunciou no salão IAA 2012 (International Motor Show) em Hanôver a renovação total da sua frota de camiões de longa distância em Junho de 2013. Esta renovação prende-se com melhoramentos a nível de desempenho mas também a nível de design (segundo o presidente da Renault Trucks, Heinz-Jürgen Löw).

- Apresentação do protótipo do novo motor Euro 6 da Renault Trucks.

Para a gama alta, a Renault apresentou dois novos motores, o DTI 11 de 6 cilindros e 11 litros e o DTI 13 de 6 cilindros e 13 litros. Estas motorizações estarão disponíveis com potências de 380, 430 e 460 cavalos para o DTI 11 e 440, 480 e 520 cavalos para o DTI 13. Estes novos motores estarão associados a um sistema de pós-tratamento das emissões contaminantes SCR (com filtro de partículas), adaptado para Euro 6.

Para a gama média, a Renault anunciou a criação de um motor novo de 4 e 5 cilindros, o DTI 5 (210 e 240 CV) e um de 6 cilindros em linha e 8 litros, o DTI 8 (250,


280 e 320 CV). Estes motores estarão equipados com um sistema EGR para reciclagem de parte dos gases de escape e redução dos óxidos de nitrogénio (NOx).

- Parceria com a WFP (World Food Program) para instalação durante 3 meses de uma equipa Renault em 5 países africanos (Uganda, Sudão do Sul, Ruanda, Republica Democrática do Congo e Burundi) para treinar os mecânicos e técnicos da WFP para o serviço de manutenção de camiões Renault ao serviço desta organização. Esta parceria e o envio de camiões e técnicos Renault são formas de contribuir para o combate à pobreza e de demonstrar o lado solidário da empresa.

- Realização do Optifuel Challenge em Outubro de 2012. A final desta competição da Renault Trucks juntou 33 motoristas de 16 países diferentes. Através desta competição a Renault pôde divulgar as suas soluções Optifuel e dar formação aos motoristas para uma condução económica. Este é mais um evento que contribui para o fortalecimento da imagem da marca como sendo pro-ambiente.

- A Renault Trucks começa a dar passos no desenvolvimento de camiões eléctricos, com a entrega de modelos Midlum 100% eléctricos à STEF-TFE e à Nestlé Suíça.

Scania

Nome		Scania Portugal S.A. 		
Localização Sede		Estrada Nacional. 10, Km 11, Edifício Cimpomóvel, 2694-003 Santa Iria de Azóia		
Produto	Categoria	Longa Distância	Distribuição	Construção
	Gama	- Serie R	- Serie G - Serie P	
Serviços		Peças; Serviços de Oficina; Contratos de Assistência; Assistência a reboques; Portal Scania; Gestão de Frotas; Serviços Financeiros; Campanhas		
Distribuição		11 Pontos de assistência: Porto; Coimbra; Leiria; Lisboa; Vilar Formoso; Viseu; Faro; Castelo Branco; Santarém; Sesimbra; Anadia.		
Comunicação		<ul style="list-style-type: none"> - Participação no salão IAA 2012 - Apresentação do protótipo do novo motor Euro 6 - Apresentação de uma nova gama de camiões, a “Complet” para o sector da distribuição - Apresentação do Scania Active Prediction, um sistema avançado de Cruise Control que localiza a posição do camião através de GPS e prevê a topografia da estrada a ser percorrida - Participação no FIA British Truck Grand Prix - Organização de conferência em Bruxelas para discussão acerca de desenvolvimento sustentável - Organização do campeonato Scania Young European Truck Driver 2012 (YETD) - Celebração do Primeiro Certame Ibérico de Scania V8 decorados 		
Matrículas de Camiões Novos		2010	2011	2012
		236	331	170

A Scania foi fundada em 1900 em Malmo na Suécia para dois anos depois produzir o seu primeiro camião. Em 1911 a Scania e a Vabis fundiram-se para fazer face à concorrência e criou-se a Scania-Vabis. A partir dos anos 50 a empresa começou a internacionalizar-se com uma rede de vendas pela Europa e em 1957 entrou no mercado brasileiro. Em 1995 a Scania passou novamente a ser uma empresa independente e a ser cotada em bolsa. Mais tarde, em 2008, a Volkswagen passou a ser proprietária principal da empresa com 68,6% dos direitos de voto. Actualmente a organização está presente em cerca de 100 países e



emprega mais de 35.000 trabalhadores.

Em Portugal, a marca está presente, desde 1972 (através da Cimpomóvel), a nível de distribuição e manutenção de veículos pesados, motores marítimos e industriais e peças. Actualmente a sede da empresa está localizada no edifício Cimpomóvel em Santa Iria de Azóia e conta com 11 pontos de distribuição espalhados pelo continente e ilhas.

→ **Produto:**

As vendas de pesados de mercadorias da Scania estão divididas em 4 grandes categorias: Longo Curso, Construção, Distribuição e Veículos Especiais.

Na categoria de longo curso, o volume de carga dos veículos pode ser adaptado para ir de encontro às necessidades de transporte dos clientes. Assim, estes modelos são ideais para transporte de cargas de grande volume, cisterna, carga a granel, automóveis... Para esta capacidade de carga elevada, estes modelos são equipados com motorizações de 9 a 16 litros (motor V8) e com 320 a 730 CV.



A categoria de Construção caracteriza-se pela apresentação de modelos robustos, resistentes e com grande capacidade de carga, típicos para este tipo de ambiente. Nesta categoria, o peso bruto dos camiões pode chegar às 60 toneladas (camiões betoneira ou para transporte de madeira) com motores com potências entre os 230 e os 730 CV.



No que diz respeito à categoria de Distribuição, esta apresenta modelos com menor capacidade de carga, mas mais flexíveis e adaptados a uma utilização urbana e local onde se requerem cargas e descargas frequentes. Estes modelos apresentam-se com motorizações de 9 e 12 litros com 230 a 420 CV.



Veículos Pesados de Mercadorias								
Gamas	Longo curso Construção Distribuição Veículos Especiais							
Motores	Euro 4		Euro 5		Euro 6		EEV	
	Litros	CV	Litros	CV	Litros	CV	Litros	CV
	9	230 / 270 / 310	9	230 / 280 / 320	13	440 / 480	9	230 / 270 / 280 / 320
	12	340 / 380 / 420 / 480	12	380 / 420			12	420
	16	500 / 560 / 620	13	360 / 480			16	730
		16	500 / 560 / 620 / 730					
Caixas de Velocidades	<u>Caixas com secção planetária:</u> - 8 Velocidades (opticruise e retarder) - 8 Velocidades + 1 super-lenta (retarder)		<u>Caixas com secção planetária e splitter</u> (com opticruise): - 12 Velocidades - 12 Velocidades + 2 super-lentas		<u>Caixas automáticas:</u> - podem ser aplicadas a todos os motores Scania até 420 CV			

Serviços Pós-Venda	
Peças	- A Scania compromete-se a entregar peças originais num limite de 24 horas em qualquer parte do mundo
Serviço de Oficina	- Manutenção e reparação (mais de 20.000 profissionais em 1.500 oficinas por todo o mundo) – Scania Assistance
Contratos de Assistência Scania	- Contrato de manutenção (realizado a longo prazo; custos de contrato diluídos ao longo do tempo de vida do mesmo) - Contrato de manutenção e reparação (contrato de manutenção + reparação)
Assistência a reboques	Manutenção e reparação de reboques e semi-reboques: - Eixos e componentes mecânicas - Sistemas eléctricos - Sistemas de travagem - Equipamento de refrigeração, ventilação...
Scania Classic (campanha)	- Plano personalizado para veículos com mais de 5 anos: . Actualização gratuita de software . Descontos de 30% em peças . Reparações a preço fixo . Acordo de manutenção adaptado
1 Milhão de Kms (campanha)	- Reparações a preço fixo para veículos com 800.000 a 1.500.000 Kms + check up gratuito e completo (campanha válida até 30 Novembro 2012)
Suspensão (campanha)	- Reparações de suspensão com 45% de desconto em Foles de chassis, cabine e banco (20% em outros elementos da suspensão como amortecedores, silentblocks, casquilhos e kits de reparação da barra transversal de cabina)

Portal Scania	- Informação técnica para reposições, manutenção e reparação de veículos Scania acessível no Portal web
Gestão de Frotas Scania	- Scania Fleet Management: controlo de informações sobre frota de veículos (localização, consumo de combustível, potenciais problemas mecânicos...)
Serviços Financeiros Scania	- Aconselhamento e apoio financeiro ao negócio – tornar custos previsíveis e riscos calculados - Soluções de financiamento de negócio atractivas

Em 2012:


- A Scania Trucks apresentou no salão IAA 2012 (International Motor Show), em Hanôver, as suas novas motorizações Euro 6. Esta nova gama de 4 motores de 9 litros, apresenta potências entre os 250 e os 360 CV. Estes motores de apresentam tecnologia EGR/SCR até aos 280 CV e apenas SCR entre os 320 e 360 CV. Estes motores completam a gama Euro 6 da Scania, juntando-se aos dois motores de 13 litros já apresentados em 2011, equipados com tecnologia EGR/SCR. Apesar desta apresentação, estes motores apenas estarão disponíveis aquando da sua obrigatoriedade, ou seja, a 31 de Dezembro de 2013.

- Introdução de uma nova gama de camiões para o sector da distribuição. Estes novos modelos denominam-se “Complet” e representam uma tentativa da Scania de criar uma gama preparada para todas as exigências da distribuição urbana e com possível adaptação a cada cliente, seja ao nível de refrigeração, volume de carga, comprimento de chassis...

- Criação do Scania Active Prediction, um sistema avançado de Cruise Control que localiza a posição do camião através de GPS e prevê a topografia da estrada a ser percorrida. Este sistema permite uma poupança de combustível com uma serie de funcionalidades como por exemplo através de um ajustamento da velocidade cruzeiro quando o veículo entra numa subida ou numa descida (este sistema ficou em terceiro lugar nos “ÖkoGlobe awards” pela sua capacidade de poupar combustível e reduzir o impacto ambiental).

- Organização de conferência em Bruxelas para discussão acerca de desenvolvimento sustentável. Esta conferência contou com a presença de várias *players* mundiais no sector dos transportes, União Europeia e autoridades públicas e o tema principal de discussão foi a redução das emissões de CO2 na indústria dos transportes.

MAN

Nome		MAN Truck & Bus Sociedade Unipessoal., Lda			
Localização Sede		Estrada Nacional 10; Km127; 2615-701 Alverca do Ribatejo			
Produto	Categoria	Longa Distância	Distribuição	Construção	
	Gama	- TGX		- TGS - TGM - TGL	
Serviços		Contratos de assistência; Mobile 24; Peças; Portal after Sales MAN; TeleMatics; ProfiDrive; MAN Finance; MAN TopUsed			
Distribuição		10 Pontos de assistência: Aveiro; Leiria; Lisboa; Porto; Guarda; Viseu; Olhão; Braga; S.Miguel; Terceira			
Comunicação		<ul style="list-style-type: none"> - Participação no salão IAA 2012 - Apresentação do protótipo do novo motor Euro 6 - Apresentação da gama de camiões MAN TGX EfficientLine - Introdução do Man ServiceCard - O MAN Metropolis recebe o prémio eCarTec 2012, em Bavaria, para veículos comerciais eléctricos - Participação no FIA British Truck Grand Prix 			
Matrículas de Camiões Novos		2010	2011	2012	
		243	246	275	

A MAN foi criada em 1908 em Augsburg na Alemanha. Em 1915 produziu o seu primeiro camião. Durante a primeira e a segunda Guerra Mundial, a MAN esteve associada à produção de armamento, e no pós guerra sofreu uma reestruturação com a passagem da sede para Munique. Em 1966 a MAN deu início ao seu processo de internacionalização com a entrada na Turquia. Hoje em dia a empresa já conta com 58 centros de operações e mais de 1650 pontos de venda e serviços pelo mundo.

Em Portugal, a MAN é representada pela “MAN Truck & Bus Sociedade Unipessoal., Lda” desde 1998 e a sua sede está localizada em Lisboa desde 2004. Além da sede, a empresa conta também com uma rede de 9 concessionários e representantes autorizados da marca por todo continente português.



→ **Produto:**

As vendas de pesados de mercadorias da MAN estão divididas em 3 grandes categorias: Longo Curso, Local e Distribuição e Estaleiros de Obras. Em cada uma destas categorias a MAN Trucks apresenta 4 gamas distintas: TGX, TGS, TGM e TGL.

A gama TGX apresenta veículos com pesos brutos entre 18 e 28 toneladas, com exceção da categoria de Estaleiro de Obras onde pode apresentar veículos até 41 toneladas de peso bruto. Nesta gama as motorizações são todas Euro 5 (de 360 a 680 CV) com exceção do modelo 4x2 e 6x2-2 das categorias de Longo Curso e Distribuição onde o motor já é Euro 6 (de 440 a 480 CV). Pelas suas características óbvias, esta gama adequa-se principalmente ao transporte de longa distância nacional e internacional.



A gama TGS apresenta veículos com pesos brutos entre as 18 e as 41 toneladas (dependendo da utilização do veículo) e motorizações Euro 5 (320 a 540 CV) e Euro 6 (440 a 480 CV apenas no modelo 6x2-2 na categoria de Longo Curso). Esta é uma gama especialmente concebida para transporte de mercadoria pesada e em ambiente de construção.



Os veículos da gama TGM são todos rígidos e apresentam pesos brutos entre as 12 e as 26 toneladas. As suas motorizações são todas Euro 5 de 250 a 340 CV. Devido às suas características e funcionalidades, estes veículos são principalmente utilizados em distribuição urbana e regional.



A gama TGL é a gama mais baixa da MAN Trucks (7 a 12 toneladas) e apresenta motorizações Euro 5 de 150 a 250 CV. Devido à sua flexibilidade e baixa capacidade de transporte, estes veículos são principalmente usados no transporte de curta distância.



Longo Curso				
Gamas	Tipo Chassis	Motor	CV	Peso Bruto
TGX	Tractor 4x2	Euro 5	360 / 400 / 440 / 480 / 540 / 680	18 T
		Euro 5 EEV	360 / 400 / 440 / 480 / 680	
		Euro 6	440 / 480	
	Tractor 6x2/2	Euro 5 Euro 5 EEV	360 / 400 / 440 / 480 / 540	24/26 T
	Tractor 6x2/4		360 / 400 / 440 / 480	26 T
	Tractor 6x2-2			26/28 T
	Rígido 4x2	Euro 5	360 / 400 / 440 / 480 / 540	18 T
Rígido 6x2-2	Euro 5 EEV	360 / 400 / 440 / 480	24/28 T	
	Euro 6	440 / 480		
TGS	Tractor 4x2	Euro 5 Euro 5 EEV	320 / 360 / 400 / 440 / 480 / 540 320 / 360 / 400 / 440 / 480	18 T
	Tractor 6x2/2			24/26 T
	Tractor 6x2/4			26 T
	Tractor 6x2-2			26/28 T
	Rígido 4X2	Euro 5	360 / 400 / 440 / 480 / 540	18 T
	Rígido 6x2-2	Euro 5 EEV Euro 6	360 / 400 / 440 / 480 440 / 480	24/28 T
TGM	Rígido 4x2	Euro 5	250 / 290 / 340	12/18 T
	Rígido 6x2-4		290 / 340	26 T
TGL	Rígido 4x2	Euro 5	180 / 220 / 250	8/12 T

Local e Distribuição				
Gamas	Tipo Chassis	Motor	CV	Peso Bruto
TGX	Tractor 4x2	Euro 5	360 / 400 / 440 / 480 / 540	18 T
		Euro 5 EEV	360 / 400 / 440 / 480	
		Euro 6	440 / 480	
	Tractor 6x2/2	Euro 5 Euro 5 EEV	360 / 400 / 440 / 480 / 540	24/26 T
	Tractor 6x2/4		360 / 400 / 440 / 480	26 T
	Tractor 6x2-2			26/28 T
	Rígido 4x2	Euro 5	360 / 400 / 440 / 480 / 540	18 T
Rígido 6x2-2	Euro 5 EEV	360 / 400 / 440 / 480	24/28 T	
	Euro 6	440 / 480		
TGS	Tractor 4x2	Euro 5 Euro 5 EEV	320 / 360 / 400 / 440 / 480 / 540 320 / 360 / 400 / 440 / 480	18 T
	Tractor 6x2/2			24/26 T
	Tractor 6x2/4			26 T
	Tractor 6x2-2			26/28 T
	Rígido 4X2	Euro 5 Euro 5 EEV	320 / 360 / 400 / 440 / 480 / 540 320 / 360 / 400 / 440 / 480	18 T
	Rígido 6x2-2			24/28 T
	Rígido 6x2/4			26 T
	Rígido 6x2-4			28 T
	Rígido 8x2-4			35 T
Rígido 8x2-6				
TGM	Rígido 4x2	Euro 5	250 / 290 / 340	12/18 T
	Rígido 6x2-4		250 / 290 / 340	22/26 T
TGL	Rígido 4x2	Euro 5	150 / 180 / 220 / 250	7/12 T

Estaleiros de Obras				
Gamas	Tipo Chassis	Motor	CV	Peso Bruto
TGX	Tractor 4x2	Euro 5	360 / 400 / 440 / 480 / 540	18 T
		Euro 5 EEV	360 / 400 / 440 / 480	
	Tractor 6x4	Euro 5	360 / 400 / 440 / 480 / 540 / 680 360 / 400 / 440 / 480 / 680	26/33 T
	Tractor 8x4/4	Euro 5 EEV	360 / 400 / 440 / 480 / 540 360 / 400 / 440 / 480	41 T
		Euro 5	360 / 400 / 440 / 480 / 540 / 680 360 / 400 / 440 / 480 / 680	26/33 T
Rígido 8x4-4	Euro 5 EEV	360 / 400 / 440 / 480 / 540 360 / 400 / 440 / 480	35 T	
TGS	Tractor 4x2	Euro 5 Euro 5 EEV	320 / 360 / 400 / 440 / 480 / 540 320 / 360 / 400 / 440 / 480	18 T
	Tractor 4x4			26/33 T
	Tractor 6x4			
	Tractor 6x6			
	Rígido 4x2	Euro 5 Euro 5 EEV	320 / 360 / 400 / 440 / 480 / 540 320 / 360 / 400 / 440 / 480	18 T
	Rígido 4x4			26/33 T
	Rígido 6x4			
	Rígido 6x6			
	Rígido 6x4-4	Euro 5 Euro 5 EEV	320 / 360 / 400 / 440 / 480 320 / 360 / 400 / 440 / 480	28 T
	Rígido 8x4			32/41 T
Rígido 8x6	Euro 5	320 / 360 / 400 / 440 / 480	35/41 T	
Rígido 8x8	Euro 5 EEV	320 / 360 / 400 / 440 / 480	35/41 T	
TGM	Rígido 4x2	Euro 5	250 / 290 / 340	15/19 T
	Rígido 4x4		250 / 290 / 340	13/18 T
	Rígido 6x4		290 / 340	26 T
TGL	Rígido 4x2	Euro 5	150 / 180 / 220 / 250	7/12 T

Serviços Pós-Venda	
MAN Service	
- Contratos de assistência	Dois tipos: - Comfort: contrato que cobre todo o custo do trabalho das revisões periódicas - Comfort Repair: contrato Comfort + pacote de reparações + serviços Mobile 24
- Mobile 24	Serviço disponível 24 horas por dia, todo o ano: - Assistência técnica para veículo - Garantia de pagamento de reparações nas oficinas de assistência - Fornecimento imediato de peças sobresselentes - Procura de veículo de substituição - Transmissão de mensagens - Adiantamento de financiamento aos condutores
- Peças	Disponibilização de 8000 peças originais em média em qualquer ponto da rede de assistência MAN. Disponibilização de peças usadas a preços mais atractivos
- Portal after Sales MAN	Portal onde são disponibilizadas todas as ofertas e informações relativas

	aos produtos (campanhas, catálogos, documentação técnica, lubrificantes e líquidos autorizados, seminários...)
MAN Support	
- TeleMatics	Solução tecnológica que liga várias funções de logística a dados técnicos do veículo (controlo e gestão de frotas – a segurança dos dados é garantida devido à mais recente tecnologia de codificação) - Diários de bordo - Planeamento de rotas - Cálculo antecipado de portagens - Gestão de encomendas - Relatórios de situação - Relatórios de posicionamento - Gestão de endereços ...
- ProfiDrive	Formação em condução, conhecimentos teóricos, segurança, poupança Escola para condutores profissionais
MAN Finance	Serviços para aumentar a flexibilidade financeira dos clientes (transparência de custos e planeamento e cálculos seguros)
MAN TopUsed	Ampla gama de camiões usados à disposição dos clientes (com condições atractivas de financiamento e leasing)

Em 2012:

- Apresentação no IAA em Hanôver das novas gamas TGL, TGM, TGX e TGS Euro 6. Estes motores têm o mesmo nível de desempenho dos motores Euro 5 a nível de potência e eficiência e apresentam-se praticamente livres de poluentes (redução de 50% no consumo de AdBlue). Além de uma caixa manual de 16 velocidades, o TGX Euro 6 recebe uma caixa automática de 12 velocidades, a MAN TipMatic. Com a apresentação dos novos motores, a MAN Trucks aproveitou também para apresentar o novo logótipo da marca (onde o leão passa a estar mais evidenciado na grelha dos veículos).

- Entrada no mercado, em Março de 2012, dos camiões MAN TGX EfficientLine que reduzem o consumo de combustível no trânsito de longo curso em até três litros por cada 100 quilómetros (cerca de 10 %).

- Introdução do Man ServiceCard como cartão de abastecimento e serviço para facilitação de utilização diária dos veículos (é um meio de pagamento universalmente utilizável).

- O MAN Metropolis recebe o prémio eCarTec 2012 em Bavaria para veículos comerciais eléctricos.

Daf

Nome		DAF 		
Localização Sede		Representada em Portugal pela EVICAR - Av. Severiano Falcão, Lote 15, 2685-387 Prior Velho		
Produto	Categoria	Longa Distância	Distribuição	Construção
	Gama	- XF	- LF	- CF
		- CF		
Serviços		International Truck Service (ITS); DAF MultiSupport; PACCAR Financial; PacLease; Connect; DAF Driver Academy		
Distribuição		8 Pontos de assistência: Loulé; Porto; Viseu; Anadia; Leiria; Alcains; Castanheira do Ribatejo; Setúbal		
Comunicação		<ul style="list-style-type: none"> - Participação no salão IAA 2012 - Apresentação do protótipo do novo motor Euro 6 - O modelo Daf CF85 foi recompensado com o prémio “Fleet Truck of the Year” pela 11ª vez em Londres no “Motor Transport Awards 2012” - O modelo Daf XF 105 venceu o prémio “Truckstar Truck Of The Year 2012” atribuído pela alemã Truckstar 		
Matrículas de Camiões Novos		2010	2011	2012
		647	324	83

A DAF foi criada em 1928 pelos irmãos Hub e Wim van Doorne. Em 1949 produzem-se os primeiros camiões e em 1950 é construída em Eindhoven uma fábrica nova com capacidade de produção até 12 camiões por semana. Em 1957 é construída uma fábrica para criação de motores DAF. Até 1979 (ano do falecimento de Hub van Doorne) a DAF foi evoluindo muito na criação de camiões pelo que nesse ano passou a concentrar a sua actividade unicamente na produção de pesados de mercadorias de gama alta e média. Desde 1979 até aos dias de hoje a empresa desenvolveu-se muito ao nível dos camiões e actualmente conta com 13 centros na Europa e mais de 1000 representantes de vendas em todo mundo.



Em Portugal, a empresa não tem qualquer sede oficial mas a marca é representada por 8 pontos de serviço e distribuição ao longo de todo continente.

→ **Produto:**

As vendas de pesados de mercadorias da Daf estão divididas maioritariamente em 3 grandes categorias: Longa Distância, Distribuição e Construção. Para estas categorias a Daf apresenta 3 gamas diferentes: LF Series, CF Series e o XF105.

A gama XF foi concebida especialmente para o transporte de longa distância. Com motorizações MX 300, 340 e 375, com potências entre os 410 e os 510 CV, o Daf XF 105 consegue alcançar um peso bruto de 40 toneladas sendo indicado para o transporte de mercadoria pesada em longo curso internacional.



Por outro lado, a gama CF foi concebida para poder ser adaptada a diversas formas de utilização. Graças à multifuncionalidade do chassis e à possibilidade de utilização de uma vasta quantidade de motorizações diferentes e com diversas potências (220 a 510 CV), a gama CF pode ser utilizada em transporte de longa média ou curta distância, em construção ou em distribuição urbana e regional.



Por último, a gama LF foi concebida especialmente para o transporte urbano e distribuição regional. Apresenta motorizações com potências inferiores às outras gamas e pesos brutos não superiores a 32 toneladas (LF55).



Veículos Pesados de Mercadorias				
Gamas	Tipo Chassis	Motores (PACCAR)	Potência (CV)	Caixas de Velocidades
XF 105				
	Tractor	MX 300 Euro 5, EEV	410	12 velocidades; 16 velocidades; AS-Tronic
	Rígido	MX 340 Euro 5, EEV	460	
		MX 375 Euro 5, EEV	510	
CF Series				
	Tractor	GR 165 Euro 5, EEV	220	8 velocidades; 9 velocidades; 12 velocidades; 16 velocidades; AS-Tronic 6 e 12 velocidades; Caixa automática 5 velocidades
	Rígido	GR 184 Euro 5, EEV	250	
		GR 210 Euro 5, EEV	286	
		GR 220 Euro 5, EEV	300	
		PR 183 Euro 5, EEV	250	
		PR 228 Euro 5, EEV	310	
		PR 265 Euro 5, EEV	360	
		MX 265 Euro 5, EEV	360	
		MX 300 Euro 5, EEV	410	
		MX 340 Euro 5, EEV	460	

		MX 375 Euro 5, EEV	510	
LF Series				
	Tractor	FR 103	140	6 velocidades; 9 velocidades; AS -Tronic 6 velocidades; caixa automática 5 velocidades
	Rígido	FR 118	160	
		FR 136	185	
		FR 152	207	
		GR 165 Euro 5, EEV	220	
		GR 184 Euro 5, EEV	250	
		GR 210 Euro 5, EEV	286	
		GR 220 Euro 5, EEV	300	

Serviços Pós-Venda	
International Truck Service (ITS)	Call center 24 horas por dia, todos os dias do ano para fornecer assistência rápida em qualquer parte da Europa.
DAF MultiSupport	Controlo de custos operacionais Contratos de assistência, manutenção e reparação Utilização de peças genuínas de alta qualidade Aumento da rentabilidade do veículo
PACCAR Financial	Financiamento de camiões novos e usados Suporte e flexibilidade financeira; Seguros
PacLease	Aluguer de camiões a curto e longo prazo (experiencia de 20 anos no negócio de aluguer de camiões). Equipa de suporte 24h por dia, 7 dias por semana.
Connect	Sistema de gestão de custos, gestão de calendários e gestão de reparações e manutenções preventivas Sistema de encomenda online de peças e componentes (Connect Xpress)
DAF Driver Academy	Formação para uma condução mais económica e eficiente DAF EcoDrive training DAF In-cab training

Em 2012:

- A Daf introduz a nova gama XF Euro 6 no IAA em Hanôver. Esta gama irá estar disponível em 2013 com o novo motor Euro 6 PACCAR MX-13 de 12,9 litros e com potencias entre os 410 e os 510 cavalos. Este novo modelo apresenta uma cabina espaçosa com um volume total de 12,6 m³, fazendo desta uma das maiores cabinas do mercado e dando o máximo conforto ao condutor.

- O modelo Daf CF85 foi recompensado com o prémio “Fleet Truck of the Year” pela 11ª vez em Londres no “Motor Transport Awards 2012”.

- O modelo Daf XF 105 venceu o prémio “Truckstar Truck Of The Year 2012” atribuído pela alemã Truckstar.

Mercedes-Benz

Nome		Mercedes-Benz Portugal S.A.		
Localização Sede		Rua Gottlieb Wilhelm Daimler, Abrunheira 2710-037 Sintra		
Produto	Categoria	Longa Distância	Construção	Distribuição
	Gama	- Antos		- Econic
		- Actros		
			- Atego	
		- Axor		
Serviços		FleetBoard; MB Charter Way; MB Service Card; Daimler Financial Services; MB Driver Training; Truck Maintenance Management; MB Service 24h		
Distribuição		16 Pontos de assistência: Maia; Viana; Braga; Guimarães; Famalicão; Aveiro; Viseu; Coimbra; Leiria; Lisboa; Palmela; Faro; Funchal; Ponta Delgada; Sintra; Alverca		
Comunicação		<ul style="list-style-type: none"> - Participação no salão IAA 2012 - Apresentação do protótipo do novo motor Euro 6 - Participação no FIA British Truck Grand Prix - Apresentação de uma nova gama de camiões, a Antos, especializada no sector da distribuição - O novo Actros da Mercedes venceu o prémio “International Truck of The Year 2012” - Patrocínio oficial do evento Expresso BPI Golfe Cup - Realização do Mercedes-Benz 4MATIC Experience - Patrocinador oficial do Red Bull Mito 2012 na Nazaré 		
Matrículas de Camiões Novos		2010	2011	2012
		289	354	258

A Mercedes-Benz Trucks faz parte do grupo Daimler. O primeiro camião foi inventado por Gottlieb Daimler em 1896. Durante décadas, Gottlieb Daimler e Karl Benz foram concorrentes ao nível de vendas de camiões até que em 1926 as empresas fundiram-se e criou-se a Daimler-Benz para venda da marca Mercedes-Benz. Com a crise do final dos anos 20 a produção de camiões diminuiu drasticamente. No entanto, com a segunda Guerra Mundial, a produção aumentou bastante com uma injeção financeira de Hitler para a produção de equipamento militar para o exército alemão. Apesar deste crescimento, no pós-guerra, a maior parte das instalações da empresa tinham sido arrasadas pelo que era preciso uma reestruturação. A partir de 1954 a empresa começou a sua internacionalização para Espanha, Brasil, Austrália, Argentina e Índia. Nos anos 80 a produção de camiões passou a estar também presente na Grécia, Turquia, Indonésia, Arábia Saudita, México, Nigéria, Cairo e China. Actualmente a empresa conta com 43.000 trabalhadores.



Em Portugal, a empresa tem a sua sede em Sintra mas conta com uma rede bastante grande de 16 representantes e pontos de assistência à marca (continente e ilhas).

→ **Produto:**

As vendas de pesados de mercadorias da Mercedes-Benz estão divididas em 3 grandes categorias: Longa Distância, Distribuição e Construção. Para estas categorias a empresa desenvolveu 3 gamas de produto diferentes: Actros, Axor e Atego.

A gama Actros representa a gama alta da Mercedes e apresenta motorizações até 590 CV de potência com pesos brutos até às 44 toneladas, o que torna estes modelos ideais para transporte de longa distância e para construção. As cabinas espaçosas destes modelos garantem o conforto e bem-estar dos condutores em viagens com dias de duração.



A gama Axor apresenta modelos que podem ser utilizados nas 3 categorias, demonstrando assim a versatilidade desta gama. Com motorizações desde 235 até 422 CV de potência e cabinas adaptadas às diferentes utilizações, o Axor tanto serve para transporte de longa distância e construção, com pesos brutos até 44 toneladas, como serve para distribuição regional com pesos brutos a partir das 18 toneladas.



A gama Atego representa a gama mais baixa da Mercedes-Benz Trucks com motorizações de potências entre os 127 e os 282 CV. Pelas suas características, esta gama foi especialmente concebida para o transporte e distribuição urbana de baixa dimensão (pesos brutos até às 26 toneladas).



Veículos Pesados de Mercadorias				
Gamas	Utilização	Motores	Potência (CV)	Caixas de Velocidades
Actros				
	Longa Distância	OM 501 LA, Euro 5, EEV	315 / 355 / 402 / 449 / 469	16 velocidades Telligent com splitter; PowerShift2
	Construção	OM 502 LA, Euro 5, EEV	503 / 543 / 590	16 velocidades Telligent com splitter; PowerShift2; Powershif Offroad
Axor				
	Longa Distância	OM 906 LA	235 / 252 / 282	9 velocidades Telligent
	Distribuição	OM 926 LA	322	
	Construção	OM 457 LA	355 / 395 / 422	16 velocidades PowerShift
Atego				
	Distribuição	OM 904 LA	127 / 154 / 174	6 velocidades
		OM 924 LA	214	9 velocidades
		OM 906 LA	235 / 252 / 282	Telligent

Serviços Pós-Venda	
FleetBoard	- Sistema de gestão de frotas e transporte.
MB Charter Way	- Soluções personalizadas ao cliente com uma grande vantagem: o cliente sabe exactamente quanto lhe vai custar cada quilómetro de viagem com o camião. - Extensões de garantia - Contratos de manutenção - Manutenção preventiva
MB Service Card	- Aceite em toda a Europa para pagamento de serviços de oficina MB, serviços de assistência de emergência e serviços de manutenção.
Daimler Financial Services	- Serviços personalizados de leasing, financiamento e seguradora.
MB Driver Training	- Formação acerca da melhor forma de condução para economizar combustível e como reagir em situações perigosas.
Truck Maintenance Management	- Sistema de gestão e manutenção que durante o uso do camião envia dados relevantes para um parceiro de serviço online. Isto permite que a manutenção seja otimizada e que os tempos de serviço sejam minimizados.
MB Service 24h	- Linha de serviço disponível em toda a Europa, 24h por dia, todos os dias do ano, para assistência em viagem.

Em 2012:

- Comercialização do novo Actros Euro 6, apresentado em Bruxelas em 2011.
- Apresentação de uma nova gama de camiões, a Antos, especializada no sector da distribuição, para 18 toneladas de carga ou superior. Esta nova gama dispõe de motorizações Euro 6 com potências entre os 238 e os 510 cavalos e 6 cabinas diferentes, adaptáveis às preferências dos clientes.
- O novo Actros da Mercedes venceu o prémio “International Truck of The Year 2012” (prémio atribuído por 25 jornalistas das mais importantes revistas especializadas europeias ao camião apresentado 12 meses antes que tenha a melhor contribuição para a eficiência de transporte, conforto, segurança, poupança de combustível e poluição).

Iveco

Nome		Iveco Portugal, S.A.			IVECO
Localização Sede		Qt.ª das Areias – Várzea 2601-504 Castanheira Do Ribatejo - Vila Franca de Xira			
Produto	Categoria	Longa Distância	Construção	Distribuição	
	Gama	- Stralis	- Trakker		
		- Eurocargo			
Serviços		Origin 100% Iveco; Peças originais; Assistência non-stop; Daily Service Chrono; Bullder; Contratos de Manutenção; Extensão de Garantia; Serviços Técnicos; Acessórios			
Distribuição		17 Pontos de assistência: Marinha Grande; Viseu; Aveiro; Porto; São Mamede Infesta; Paredes; Vila do Conde; Lixa; Santarém; Vila Franca de Xira; Vendas Novas; Torres Vedras; Sacavém; Setúbal; Sintra; Beja; Faro			
Comunicação		<ul style="list-style-type: none"> - Participação no salão IAA 2012 - Apresentação do protótipo do novo motor Euro 6 - O novo Stralis Hi-Way da Iveco vence o prémio “International Truck of The Year 2013” - Apresentação do Stralis GNL Natural Power em Amsterdão no salão “Bedrijfsauto 2012” 			
Matrículas de Camiões Novos		2010	2011	2012	
		137	168	190	

A Iveco representa uma Born Global ou seja, uma empresa que desde a sua fundação já está presente em vários mercados e tem uma vocação internacional inerente à sua criação. Esta empresa foi criada em 1975 através da fusão de 5 empresas presentes em 3 mercados diferentes (Itália, França e Alemanha). Esta organização caracterizou-se por uma expansão rápida, sobretudo através de aquisições. Em 1986 a empresa adquiriu o departamento de pesados da Ford inglesa e o fabricante italiano Astra. No final dos anos 80 e início dos anos 90 a empresa continuou a sua política de expansão rápida e em 1991 adquiriu a espanhola Pegaso. Actualmente a empresa está presente em nos 5 continentes com 49 fábricas e 15 centros de investigação e desenvolvimento.



A Iveco está presente em Portugal há mais de 27 anos e actualmente conta com uma rede de 8 concessionários e 16 oficinas autorizadas. Ao nível de veículos pesados a empresa tem uma rede de 14 pontos de distribuição e reparação em todo continente e ilhas.

→ **Produto:**

As vendas de pesados de mercadorias da Iveco estão divididas em 3 gamas diferentes: Stralis, Trakker e Eurocargo.

A Stralis representa a gama alta da Iveco com modelos com motorizações entre os 310 e os 560 CV. Estes modelos são especializados em transporte de longa duração e de grande volume e peso de carga (até 44 toneladas de peso bruto). Esta gama apresenta também modelos tractores e rígidos com 3 versões de cabinas à disposição de modo a garantir o máximo de conforto em viagens internacionais de longa duração.



A gama Trakker, embora também faça parte da gama alta da Iveco, foi concebida com robustez e mobilidade principalmente para realizar o transporte de materiais especiais e de construção. Apresenta motorizações com potências entre os 310 e os 500 CV e pesos brutos até às 56 toneladas (combinação tractor + semi-reboque) e até às 120 toneladas em transportes especiais.



A gama Eurocargo representa a gama média e baixa da Iveco com motorizações entre os 140 e os 300 CV de potência. Apesar disso, os modelos desta gama têm flexibilidade para serem adaptados a diferentes utilizações (transporte de curto, médio e longo curso, construção...).



Veículos Pesados de Mercadorias				
Gamas	Utilização	Motores	Potência (CV)	Caixas de Velocidades
Stralis				
Tractor	Transporte de longa distância e de grande volume	Cursor 8 Cursor 10 Cursor 13	360 / 420 / 510 / 560	ZF 9 velocidades ZF 16 velocidades EuroTronic
Rígido		Euro 5, EEV	310 / 420 / 500 / 560	Allison série 3200 de 6 velocidades
Trakker				
Tractor	Transporte de cimento e materiais especiais	Cursor 8 Cursor 13	310 / 330 / 360	ZF 16 velocidades EuroTronic
Rígido		Euro 5, EEV	410 / 450 / 500	
Eurocargo				

Rígido	Pode ser adaptado a qualquer tipo de transporte: urbano, longo curso, construção...	Tector 4 Tector6	140 / 160 / 180 220 / 250 / 280 / 300	ZF 5 velocidades ZF 6 velocidades ZF 9 velocidades EuroTronic (gama 4x2) Allison (4x2 de 8 até 18T)
--------	---	---------------------	--	---

Serviços Pós-Venda	
Origin 100% Iveco	Garantia da prestação de um serviço pós-venda de excelência, competente e fiável (de acordo com as exigências do cliente).
Peças originais	Peças originais Iveco com entrega rápida em qualquer parte da Europa Reconstrução de motores com garantia de 12 meses.
Assistência non-stop	Centro de apoio ao cliente para assistência em viagem. Em caso de avaria, a resposta é rápida e cobre 31 países europeus (na maior parte dos casos o veículo volta ao seu percurso em menos de 8 horas).
Daily Service Chrono	Manutenção rápida em quatro áreas: travões, tubos de escape, óleo e filtros e amortecedores.
Bullder	Nova marca da Iveco para prestar serviços de assistência de peças e componentes a reboques e semi-reboques.
Contratos de Manutenção	Vasta gama de programas de assistência e manutenção personalizada de acordo com as preferências do cliente.
Extensão de Garantia	É uma alternativa aos contratos de manutenção e reparação. Com os programas de extensão de garantia o cliente terá também ao seu dispor um serviço de assistência 24h com reboque incluído.
Serviços Técnicos	Plataforma de diagnóstico de acordo com o desenvolvimento do produto. A plataforma E.A.SY (Advanced Electronic System) é um interface que permite fazer o diagnóstico das várias unidades de controlo electrónico a bordo do veículo. Manuais de Reparação. Documentação a bordo.
Acessórios	Ampla selecção de acessórios para todas as gamas Iveco (acessórios inovadores com um design apelativo).


Em 2012:

- O novo Stralis Hi-Way da Iveco vence o prémio “International Truck of The Year 2013” no IAA em Hanôver.

- Apresentação do Stralis GNL Natural Power em Amsterdão no salão “Bedrijfsauto 2012” (versão a gás natural liquefeito do modelo Stralis). Este Stralis conta com um motor Cursor 8 a gás natural de 330 CV de potência (especializado no transporte entre 18 e 40 toneladas).

Apêndice 4: O Grupo Auto Sueco

O Grupo Auto Sueco representa uma organização multinacional portuguesa que detém um peso expressivo na comercialização e desenvolvimento do mercado automóvel a nível intercontinental. A Auto Sueco foi fundada em 1949 por Luiz Oscar Jervell e Ingvar Poppe Jensen para a comercialização exclusiva de veículos da marca Volvo em Portugal. Em 1959 constitui-se a Auto Sueco Coimbra e em 1962 cria-se em Ovar a Soma, a primeira unidade industrial de montagem de veículos pesados. Em 1965 a representação Volvo estende-se a todo o país com a abertura de uma filial em Lisboa (é neste ano também que se cria a Camo para a montagem de carroçarias de autocarros). Em 1983 a empresa já tinha expandido as suas instalações para Setúbal, Leiria, São João da Talha, Braga, Albergaria, Castelo Branco, Gaia, Queluz e Viseu. No entanto, na última década do século 20 e na primeira do século 21, o Grupo sofreu grandes alterações ao nível da estrutura e da sua orientação estratégica que se iniciou com o arranque do seu processo de internacionalização em 1991 (com a expansão do negócio para a República de Angola). Em 1997 a empresa expande-se para Espanha através da Tecnauto, empresa do grupo, e em 2002 entra em Cuba através da Unevol. Em 2007 o grupo aposta na expansão para o Brasil como concessionário de camiões e autocarros Volvo. Neste período ocorreu também uma diversificação alargada do negócio com a criação de várias sub-empresas em várias unidades de negócio (como por exemplo a Asinter, a Biosafe ou a Asfaga). Actualmente o Grupo comercializa automóveis, camiões, autocarros, motores industriais, motores marítimos, equipamentos industriais, peças, geradores e equipamentos de construção em 4 continentes e em mais de 15 países, com o seu negócio dividido em 5 ramos principais: Automóvel, Indústria, Comércio, Serviços e Imobiliário.

Nome	Grupo Auto Sueco
Localização Sede	Rua Conde da Covilhã, 1637 4100-189 Porto
Estatuto Jurídico	Sociedade Gestora de Participações Sociais (SGPS) sob o regime jurídico de uma Sociedade Limitada por quotas (Lda.)
Ramos de Negócio	Automóvel; Indústria; Comércio; Serviços; Imobiliário
Logótipo	
Número de	3.881

Trabalhadores				
Empresas do Grupo	Auto Sueco; Auto Sueco Automóveis; Express Glass; AS Parts; Onedrive; Civiparts; ONtruck; TOPCar; Soma; Biosafe; Axial; Motortejo; Auto Maquinaria; Grupo Ascendum; Sotkon; Grow; Tecnauto; Unevol; Asinter; AS Move; GO Automóveis; Plurirent; Socibil; AutoPower; Amplitude e outras.			
Produtos	Camiões; Chassis Autocarros; Semi-Reboques; Geradores SDMO; Motores Penta; Automóveis (multimarca); Equipamentos de Construção; Granulado de Borracha; Peças; Vidro automóvel.			
Serviços Prestados (Volvo)	Contratos de Assistência Volvo; Peças Genuínas Volvo; Volvo Express Service; Volvo Fora de Horas; Assistência a Superestruturas; Volvo Service Program; Assistência a Semi-Reboques; Serviço de Pneus; Volvo Action Service; Formação de Motoristas; Dynafleet; Soluções de Financiamento; Seguros; Ofertas e Campanhas.			
Vendas Produtos (Quantidade)	2008	2009	2010	2011
	27.202	25.337	25.672	23.696
Vendas Produtos (Valor)	804.351.000€	636.292.000€	913.734.000€	1.129.136.000€
Volume de Negócios	1.129.549.000€			
Capital Social	30.000.000€			
Países em que está presente	Portugal; Brasil; Angola; Espanha; Estados Unidos; Reino Unido; Turquia; Namíbia; Tanzânia; Quênia; Botswana; África do Sul; Marrocos; Dubai; França e Cuba.			
Conselho Geral	Tomaz Jervell (presidente); Paulo Jervell; José Manuel Leite Faria.			
Conselho de Gerência	Tomás Jervell (presidente); Jorge Guimarães; Paulo Jervell; Aníbal Barbosa; José J. Leite Faria; Júlio Rodrigues; Francisco Ramos; José M. Leite Faria; Rui Miranda.			

*Salvo indicação em contrário, todos os valores são referentes ao ano de 2011

Ao nível do ramo do Comércio, destaca-se sobretudo a recente aquisição em 2010 de 66,67% do capital de uma empresa 100% portuguesa, a Express Glass, que cuja referencia e forte expressão nacional e internacional no mercado de vidro automóvel têm ajudado e impulsionado o posicionamento do Grupo no Aftermarket automóvel. Também neste ramo, a AS PARTS tem-se revelado um elemento estratégico forte da empresa no que concerne à assistência e ao serviço pós-venda de peças e componentes. A aposta nestes serviços tem-se revelado muito importante para acrescentar valor ao produto e garantir a fiabilidade e satisfação dos clientes.

No ramo de Serviços, realça-se a criação do SPAS em 2004, um departamento cujo objectivo se prende com o apoio e auxílio a nível administrativo às empresas do

Grupo (nomeadamente ao nível da contabilidade, contas a receber, contas a pagar, gestão de tesouraria, gestão de pessoal, manutenção...).

Relativamente ao ramo Automóvel, ao longo dos anos a empresa não só manteve a sua posição de player principal relativamente à comercialização de veículos Volvo, como também passou a comercializar várias outras marcas como Mazda, Land Rover, Ford, Honda, Fiat, entre outras. Ao nível dos veículos pesados, o Grupo continua com uma expansão forte, orientada para o médio e longo prazo. Esta expansão tem-se revelado bastante significativa nos mercados emergentes como é o caso do Brasil e de Angola onde as vendas de camiões e autocarros Volvo em 2011 ultrapassaram conjuntamente os 4000 veículos pesados novos.

Estrutura Organizativa do Grupo

As operações do grupo estão agrupadas por regiões a nível internacional. Cada região constitui uma unidade operacional, com um administrador responsável pelo desenvolvimento e enquadramento dos objectivos dessa unidade com os objectivos gerais do Grupo. Além das cinco grandes regiões (Ibéria, Angola, Brasil e África) a empresa tem ainda a unidade operacional “GAS Ventures” onde estão agrupadas empresas como a Biosafe e a Soma que, devido a questões de dimensão, maturidade ou características específicas, devem ter um acompanhamento diferente. Por último, a Ascendum (antiga Auto Sueco Coimbra) encontra-se numa unidade diferente da GAS Ibéria uma vez que é uma empresa do grupo que tem autonomia operacional. Cada um dos administradores principais das regiões reporta directamente ao Conselho de Gerência. Este Conselho, por sua vez, encontra-se inserido no GAS Holding juntamente com o Conselho Geral e a Assembleia Geral. Juntos, estes três órgãos representam a gestão de topo do grupo, e é no Conselho de Gestão que são definidas, geridas e implementadas as medidas de acção estratégicas para o Grupo, tornando-o assim no principal órgão executivo da organização.

A empresa apresenta assim um tipo de estrutura organizacional divisional por região, já que a descentralização da estrutura permite que cada região tenha autonomia suficiente para implementar a sua própria estratégia, adaptada às especificidades dos seus mercados (desde que devidamente enquadrada com os objectivos do Grupo).