



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Gestão do Produto

## Aftermarket de peças para carros ligeiros

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Marketing

por

Miléna Isabel Tavares dos Santos

sob orientação de  
Professora Doutora Ana Filipa da Rocha de Castro e Côrte-Real

Católica Porto Business School  
Março de 2017



# Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer aos meus queridos pais que sempre acompanharam de perto todo o meu percurso acadêmico e me incentivaram a ser cada vez melhor, através de valores como a força de vontade, resiliência e humildade.

Quero agradecer à Professora Doutora Ana Côrte-Real pela disponibilidade, carinho e orientação, permitindo-me, desde início, seguir um rumo bastante orientado na elaboração do trabalho final de Mestrado.

Quero também agradecer ao meu orientador de estágio, Miguel Maia, por todos os ensinamentos que me passou durante o período de estágio, e que continua a passar, agora como meu superior hierárquico na função de Gestão de Produto. À Vanessa Barros, Gestora de Marketing e Rede de Oficinas Topcar, e agora minha superiora hierárquica nas funções de Marketing, por toda a disponibilidade e orientação na temática de segmentação de mercado e diferenciação de preços.

A todos os meus colegas de trabalho que sempre me motivaram a fazer um bom trabalho.

Por fim, mas não com menos importância, a todos os meus amigos, por toda a motivação, carinho e apoio que me passaram ao longo desta etapa.



# Resumo

O presente trabalho final de mestrado enquadra-se na modalidade relatório de estágio realizado em ambiente organizacional na empresa AS Parts, do Grupo Nors.

As funções desempenhadas durante o período de estágio permitiram um enquadramento teórico na abordagem às temáticas de marca e de segmentação de mercado, com destaque para a diferenciação de preços.

Palavras-chave: Produto; Marca; Preço.



# Abstract

The following thesis presented in an internship report form was developed in an organizational environment at the AS Parts company, owned by Nors Group.

The activities carried out during the internship period allowed the analysis of a theoretical framework about the brand and market segmentation with emphasis on price differentiation.

Keywords: Product; Brand; Price.



# Índice

Agradecimentos .....	i
Resumo.....	iii
Abstract .....	v
Índice .....	vii
Índice de Ilustrações.....	xi
Índice de Tabelas .....	xii
Introdução.....	15
Revisão de Literatura .....	16
1.1 A Marca.....	16
As várias abordagens à marca .....	17
Foco na empresa .....	18
Foco no consumidor .....	20
Foco cultural/contextual .....	30
1.2 Modelo da Marca.....	34
1.2.1 Pilar da Identidade .....	36
1.2.1.1 Mix de Identidade.....	38
1.2.1.2 Estrutura de Identidade Corporativa .....	41
1.2.2 Pilar do Objeto.....	43
1.2.2.1 Marketing-mix.....	45
Mix de Produto .....	45
Produto.....	47
Preço .....	49
Comunicação .....	60

Distribuição .....	60
1.2.3 Pilar do Mercado.....	61
1.2.3.1 Mix de Resposta.....	61
1.2.3.2 Segmentação, Targeting e Posicionamento.....	63
Segmentação.....	64
Targeting.....	67
Posicionamento .....	69
O Grupo Nors e a Empresa AS Parts .....	71
2.1 O Grupo Nors.....	71
2.1.1 Pilar da Identidade .....	72
2.1.1.1 Identidade Central.....	72
2.1.1.2 Identidade Efetiva .....	73
Logotipo .....	73
Símbolo.....	73
Versões da Assinatura.....	74
Tipografia para Comunicação.....	74
Referências de Cor .....	75
2.1.1.3 Identidade Alargada .....	76
2.1.1.4 Estrutura de Identidade.....	77
2.1.2 Pilar do Objeto.....	77
2.1.2.1 Missão.....	77
2.1.2.2 Objeto.....	78
2.1.3 Pilar do Mercado.....	79
2.2 A Empresa AS Parts .....	84
2.2.1 Pilar da Identidade .....	85
2.2.1.1 Identidade Central.....	85
2.2.1.2 Identidade Efetiva .....	85

2.2.1.3 Identidade Alargada .....	86
2.2.2 Pilar do Objeto.....	87
2.2.2.1 Missão.....	87
2.2.2.2 Marketing-Mix .....	87
Produto.....	87
Preço .....	92
Comunicação .....	94
Distribuição .....	97
2.2.3 Pilar do Mercado.....	97
Descrição das atividades realizadas no estágio.....	100
3.1 Tratamento das bases de dados.....	100
3.1.1 Atualização das descrições das referências .....	101
3.1.2 Referências equivalentes.....	101
3.1.3 Potenciais erros no preço de venda.....	102
3.1.4 Analítico das referências.....	102
3.1.5 Referências descontinuadas pelo fornecedor .....	103
3.1.6 Código de barras das referências .....	104
3.1.7 Famílias de desconto das referências.....	104
3.2 Criação de um catálogo de produtos .....	104
3.3 Atualização dos preços de venda.....	105
3.4 Avaliação da possibilidade de entrada de novas marcas no portefólio de produtos.....	107
Segmentação de mercado – aftermarket no Reino Unido vs. AS Parts .....	111
4.1 Segmentação de mercado no aftermarket para ligeiros no Reino Unido (Dibb, 1992).....	111
4.2 Segmentação de mercado na AS Parts.....	113

4.3 Análise Crítica .....	117
Conclusão.....	120
Limitações e futuras pesquisas .....	122
Bibliografia.....	123
Anexos.....	127
I - Processo de expansão e internacionalização do Grupo Nors.....	127
II - Apresentação das empresas da área de negócios Original Equipment Solutions.....	130
III - Áreas operacionais do Grupo Nors .....	133
IV - Top dos maiores distribuidores de peças automóvel .....	135
V - Catálogo de Produtos.....	136
VI - Variáveis do estudo realizado por Debb (1992).....	159

# Índice de Ilustrações

Ilustração 1: Dimensões da “brand knowledge” (Fonte: Keller, 1993: pág 7).....	23
Ilustração 2: Comportamento da marca (Fonte: Smith, Berge & Franzen, 2003: pág. 24) .....	25
Ilustração 3: Construção do “eu” do consumidor (Fonte: Heding et al., 2008: pág. 125).....	27
Ilustração 4: Dimensões da personalidade da marca (Fonte: Heding et al., 2008: pág. 130) .....	28
Ilustração 5: Relacionamento “diádico” entre o consumidor e a marca (Fonte: Heding et al., 2008: pág. 154) .....	30
Ilustração 6: Relação triádica da marca (Fonte: Heding et al., 2008: pág. 183) ...	32
Ilustração 7: Âmbito da abordagem cultural (Fonte: Heding et al., 2008: pág. 210) .....	33
Ilustração 8: O Triângulo da Marca (Fonte: Lencastre & Côrte-Real, 2010: pág. 409).....	36
Ilustração 9: Pilares do Marketing (Fonte: Própria).....	37
Ilustração 10: A gestão de marketing da marca (Fonte: adaptado de Lencastre, P. d., 2005: pág. 33).....	37
Ilustração 11: Mix de Identidade (Fonte: Lencastre, P. d., 2005: pág. 54) .....	39
Ilustração 12: O Marketing Mix (Fonte: Kotler & Keller, 2012: pág. 25) .....	46
Ilustração 13: Três níveis do produto (Fonte: Adaptação Kotler, 1999).....	48
Ilustração 14: Modelo dos 3 C’s (Fonte: Kotler & Keller, 2012).....	53
Ilustração 15: Estratégia de preços baseada no custo (Fonte: Adaptado Nagle, T. T. & Holden, R. K) .....	54
Ilustração 16: Estratégia de preços baseada no valor (Fonte: Adaptado Nagle, T. T. & Holden, R. K) .....	54
Ilustração 17: Pirâmide da diferenciação de preços (Fonte: própria).....	58

Ilustração 18: Funções da marca (Fonte: Lencastre, P. d., 2005: pág. 62).....	62
Ilustração 19: Principais Variáveis de Segmentação para Mercados B2B (Fonte: Bonona & Shapiro, 1983).....	65
Ilustração 20: Logótipo da NORS (Fonte: Manual de normas gráficas da NORS) .....	73
Ilustração 21: Símbolo da NORS (Fonte: Manual de normas gráficas da NORS) .....	73
Ilustração 22: Versões da assinatura da NORS (Fonte: Manual de normas gráficas da NORS) .....	74
Ilustração 23: Tipografia da NORS (Fonte: Manual de normas gráficas da NORS) .....	75
Ilustração 24: Referências de cor para suportes físicos (Fonte: Manual de normas gráficas da NORS) .....	76
Ilustração 25: Referências de cor para suportes digitais (Fonte: Manual de normas gráficas da NORS) .....	76
Ilustração 26: Áreas de Negócio do Grupo Nors (Fonte: Documentos da empresa) .....	79
Ilustração 27: Presença do Grupo Nors no Mundo (Fonte: Documentos da empresa).....	80
Ilustração 28: Logotipo da AS Parts (Fonte: Manual de normas gráficas da AS Parts).....	86
Ilustração 29: Gama de mecânica da AS Parts (Fonte: Documentos da empresa) .....	88
Ilustração 30: Gama de mecânica da AS Parts (Fonte: Documentos da empresa) .....	89
Ilustração 31: Gama de mecânica da AS Parts (Fonte: Documentos da empresa) .....	90
Ilustração 32: Gama de colisão da AS Parts (Fonte: Documentos da empresa) .	90

Ilustração 33: Top dos maiores distribuidores de peças automóvel (Fonte: Revista das maiores empresas do aftermarket (top 100). Edição n.º 132 do Jornal das Oficinas de novembro de 2016) ..... 135

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Segmentação dos clientes da AS Parts ..... 115



# Introdução

O presente trabalho final de mestrado enquadra-se na modalidade relatório de estágio realizado em ambiente organizacional na empresa AS Parts, do Grupo Nors. A escolha desta modalidade baseou-se maioritariamente pela possibilidade de aplicação de conhecimentos teóricos em contexto real, ao mesmo tempo que se adquire a experiência da vertente prática.

A história do Grupo Nors inicia-se através da comercialização de produtos da marca Volvo em Portugal. Porém, o crescimento histórico do grupo atracadado ao desenvolvimento de novas áreas de negócio assente numa estratégia internacional permitiu alargar os seus horizontes, criando uma estrutura que integra quatro diferentes áreas operacionais. Na área de negócios *Integrated Aftermarket Solutions* integra a AS Parts, que se dedica ao *aftermarket* de peças e acessórios multimarca de veículos ligeiros. Surgiu em 2006, e atualmente é um dos maiores distribuidores de peças automóvel em Portugal. O *aftermarket* é o mercado secundário da indústria automóvel, que se dedica à distribuição de peças e acessórios para os veículos.

O relatório de estágio está dividido em quatro partes. Na primeira parte é feita uma revisão de literatura do conceito de marca, abordando várias perspetivas em relação à marca. Na segunda parte do relatório, é feita uma caracterização do Grupo Nors e da empresa AS Parts de acordo com o enquadramento teórico tratado na revisão de literatura. A terceira parte do relatório é referente à descrição das principais atividades realizadas durante o período de estágio. Por fim, é feito um estudo à segmentação de mercado utilizada na AS Parts, com contribuição da literatura existente.

# Capítulo 1

## Revisão de Literatura

### 1.1 A Marca

O conceito de marca tem sofrido, ao longo dos anos, uma evolução. Tendo sido outrora considerado como um conceito limitador, que sujeitava o conceito de marca apenas a um sinal que identificava um produto singular e tangível, atualmente o conceito de marca tem um âmbito muito mais abrangente e complexo.

Uma marca constitui um sinal distintivo de uma organização, que identifica os produtos e serviços dessa organização no mercado, distinguindo-a da concorrência. Uma marca pode ser “constituída por um sinal ou conjunto de sinais suscetíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo o nome de pessoas, desenhos, letras, números, sons, a forma do produto ou da respetiva embalagem, desde que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços”, como determina o artigo 222.º, n.º 1, do Código de Propriedade Industrial, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 36/2003, de 5 de março. Assim, a definição de marca passou de um conceito muito restrito no CPI de 1940, limitando a um “sinal, ou conjunto de sinais nominativos, figurativos ou emblemáticos”, para um alargamento progressivo em 1995, onde já se fazia referência aos “sons, a forma do produto ou da respetiva embalagem”, numa estrutura bastante idêntica à que existe atualmente no CPI.

O normativo defendido nacionalmente está de acordo com a Diretiva 2008/95/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 22 de outubro de 2008, que define as legislações dos Estados-membros em matérias de marcas (*in* JO L 2009, de 8 de novembro de 2008), que dispõe no artigo 2.º que “podem constituir marcas todos

os sinais suscetíveis de representação gráfica, nomeadamente as palavras, incluindo os nomes de pessoas, desenhos, letras, números, a forma do produto ou da respetiva embalagem”.

As diferentes definições de marca podem enquadrar-se numa perspetiva que enfatiza os benefícios da marca para a empresa, como é o caso da definição da Associação de Marketing Americana (1960), que considera a marca como sendo “um nome, um sinal, um símbolo, um desenho, ou uma combinação de todos, que tenciona identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores, e diferenciá-los dos concorrentes”, ou a definição de Dibb *et al.* (1997), que considera que “a marca é um nome, termo, desenho, símbolo ou outra característica qualquer que identifica um bem ou serviço de um vendedor como algo distintivo de outros vendedores”.

Por outro lado, existem definições da marca que enfatizam os benefícios da marca para o consumidor, como é o caso de Ambler (1992), que define marca como sendo “a promessa de atributos que alguém vende, providenciando satisfação. Os atributos que compõe uma marca podem ser reais ou ilusórios, racionais ou emocionais, e tangíveis ou invisíveis” e Brown (1992) que considera que “uma marca é nada mais nada menos do que a soma de todas as conexões mentais que as pessoas têm acerca dela”.

## As várias abordagens à marca

Desde 1985 que o mundo académico da gestão da marca defrontou-se com dois paradigmas: um positivista, e o outro com uma natureza construtivista ou interpretativa.

O paradigma positivista implica a noção de uma marca que é propriedade do gestor de marketing, e que controla a comunicação para um consumidor passivo.

O paradigma interpretativo é um conceito moderno, que se reflete na natureza da marca, com a existência de uma interação entre o gestor da marca e um consumidor ativo.

## Foco na empresa

No início do aparecimento da gestão da marca, o foco literário era concentrado na empresa como sendo o remetente da comunicação da marca. Este período transforma-se nas duas primeiras abordagens à gestão da marca – a abordagem económica e a abordagem de identidade.

A abordagem económica assenta na ideia de que o marketing-mix ideal irá gerar um nível de vendas ótimo. Jerome McCarthy considerou o quadro teórico anteriormente defendido por Borden (1964), e desenvolveu os 4 P's do marketing-mix (McCarthy, 1964). Nesta altura, a gestão de marketing tinha adotado este conceito – imortalizado até à data - durante meados e o final dos anos 80, e começou a estudar de que forma os diferentes fatores do marketing-mix afetavam a escolha da marca por parte do consumidor.

Na abordagem económica, assume-se que a marca pode ser controlada e gerida pela empresa. Caso o marketing-mix da empresa seja o mais apropriado, então a marca será bem-sucedida. Além disso, assume-se que o consumidor está apto para tomar decisões racionais na escolha de marcas, focando-se na maximização da utilidade, escolhendo a marca que entrega o melhor valor utilitário, tendo em consideração o preço.

No final dos anos 80 e início dos anos 90, a construção de identidades começou a tornar-se vulga. Ao ser um conceito complexo, acreditava-se que poderia fortalecer competitivamente uma empresa.

Contrariamente a outras abordagens da gestão da marca, as definições e conceptualização da abordagem de identidade não são o resultado de um único estudo, mas baseada na experiência prática do uso do conceito de identidade como uma ferramenta de gestão. Schultz *et al.* (2000) explorou o domínio da identidade, com o objetivo de discutir as diferenças relacionais entre a identidade, imagem e cultura nas organizações, de forma a clarificar e articular o domínio teórico da identidade. Balmer and Greyser (2003) foram também estudiosos importantes no domínio da identidade, caracterizando as diferentes perspetivas da identidade, imagem, reputação e marca corporativa.

Enquanto que a abordagem económica assume que os mecanismos relacionados com os 4 P's do marketing-mix tornam-se os mecanismos principais para a criação e gestão da marca, na abordagem de identidade, o foco centra-se na criação de uma identidade unificada, visual e comportamental.

Antes do conceito de identidade ser usado na gestão de marcas, existiam duas principais correntes de investigação do conceito – a identidade visual e a identidade comportamental.

Wally Olins é um pioneiro no estudo da identidade da marca. Na sua primeira publicação, em 1978, Olins descreveu a racionalidade por detrás do conceito de identidade, defendendo a importância da identidade para as entidades corporativas, considerando duas questões que atualmente ainda são pertinentes no estudo da identidade de uma organização: “o que somos?” e “quem somos?”. Desta forma, Olins (1978) pretende responder a estas perguntas através de uma expressão visual da essência da identidade. No entanto, Olins (1978) considera que uma identidade não é apenas sobre a aparência, mas também sobre o comportamento. Para isso, as comunicações de uma organização devem manter uma comunicação visual consistente, ao mesmo tempo que garantem que a

marca continua apelativa, adaptando-se constantemente às mudanças da envolvente.

Por outro lado, Kennedy (1997) começou a considerar a conceptualização da identidade comportamental. De acordo com a autora, os consumidores baseiam as suas decisões de consumo nas suas perceções relativamente à personalidade da empresa, ao invés de se basearem na avaliação racional do atributo da funcionalidade. Desta forma, de acordo com Kennedy (1997), a perceção que os consumidores têm acerca da identidade de uma organização é formada através da experiência de contacto que os consumidores vão tendo ao longo do tempo com a organização. Esta consideração assume que os colaboradores de uma empresa e o seu respetivo comportamento com o fator essencial para a construção da identidade de uma marca.

No contexto de gestão da marca, quando se aborda a temática de identidade, é importante que se considere que todas as comunicações e atividades de marketing estejam integradas e alinhadas. Apenas deste modo será possível a criação de uma experiência coerente direcionada para o consumidor.

## Foco no consumidor

A mudança de atenção para o recetor da comunicação dá início a um novo período de tempo completamente diferente do período anterior (1985-1993).

Nesta altura começaram a surgir as primeiras pesquisas sobre o recetor das comunicações, começando a ser aplicadas várias vertentes da psicologia humana à gestão da marca.

A partir de 1993, a gestão da marca foi profundamente afetada pela publicação do artigo de Kevin Lane Keller, 'Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity'. Neste momento, a investigação levada a cabo

pelos estudiosos estava a ser consideravelmente influenciada pela psicologia cognitiva e a teoria do processamento de informação relacionada com a escolha do consumidor. Além disso, o artigo publicado em 1993 introduziu uma nova perspectiva da marca e do consumidor, dando origem a uma nova perspectiva de gestão da marca.

Enquanto que a abordagem económica estuda a maneira pela qual o gestor de marketing é capaz de influenciar o valor da marca através do marketing-mix, e a abordagem de identidade estuda a marca numa perspectiva organizacional, na abordagem baseada no consumidor pretende-se estudar a marca na mente dos consumidores, como uma interpretação cognitiva.

Nesta perspectiva, o consumidor torna-se o fator mais importante no estudo de uma marca, pois torna-se o “proprietário” da marca. O valor na marca é formado através da criação de associações na mente dos consumidores, tornando-se fundamental entender o consumidor. Para isso, o consumidor é alvo de análise através de teorias adotadas a partir da psicologia cognitiva e da teoria do processamento de informação da escolha do consumidor.

A “brand equity” é definida como o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor ao marketing da marca (Keller, 1993).

O entendimento global da marca na mente do consumidor é também conhecido por “brand knowledge”, que se divide em “brand awareness” (brand recall e brand brand recognition) e “brand image” (conjunto de associações relacionadas com a marca).

De forma a perceber se uma marca tem “brand equity”, é importante o estudo da “brand knowledge”, implicando a “brand awareness” e a “brand image”. Desta forma, a “brand awareness” constitui um pré-requisito para a “brand equity”, uma vez que se o consumidor não está ciente da existência da marca, não é

relevante abordar a “brand equity”. A “brand awareness” é formada pela “brand recognition”, ou seja, o consumidor reconhece o nome da marca?; e pela “brand recall”, considerada mais exigente do que a “brand recognition”, pois exige que o consumidor se lembre do nome da marca ao ser mencionada uma pista (ex.: categoria de produto).

Ser capaz de mencionar uma marca de memória é somente a fundação para a existência de “brand equity”. Torna-se importante também uma conceptualização da “brand image”. A “brand image” consiste nas “percepções sobre uma marca que são refletidas pelas associações à marca formuladas na mente dos consumidores” (Keller, 1993). De acordo com o quadro teórico da “brand equity”, a “brand image” é formada pelas associações relacionadas com os atributos, benefícios e atitudes.

Os atributos são características descritivas que caracterizam um produto ou um serviço. Os atributos podem ser relacionados com o produto quando consistem em associações diretamente associadas com o produto ou o serviço, tal como a aparência física de um carro. Os atributos que não são relacionadas com o produto consistem em aspetos externos que estão relacionados com a compra ou com o consumo do produto ou serviço. Neste caso, existem quatro tipos de atributos que não são relacionados com o produto: informação sobre o preço, embalagem, imagem do usuário (imagem do tipo de pessoa que usualmente consome a marca) e a imagem de uso (impressões do contexto do uso da marca).

Os benefícios são os valores pessoais ligados à marca por parte do consumidor. Existem três categorias de benefícios – funcional, experimental e simbólico. Os benefícios funcionais são as expectativas pessoais relativamente ao que o produto é capaz de fazer aos consumidores. Os benefícios experimentais estão relacionados com as experiências sensoriais que resultam do uso da marca. Os

benefícios simbólicos são relativos à autoexpressão, e à forma como são enviados sinais para outros através dos objetos de consumo.

As atitudes também constituem as associações da marca no mapa da “brand image”. As atitudes estão relacionadas com as avaliações que os consumidores fazem relativamente à marca. Estas avaliações tornam-se um aspeto muito importante pois normalmente leva a que o consumidor escolha uma marca em detrimento de outra.

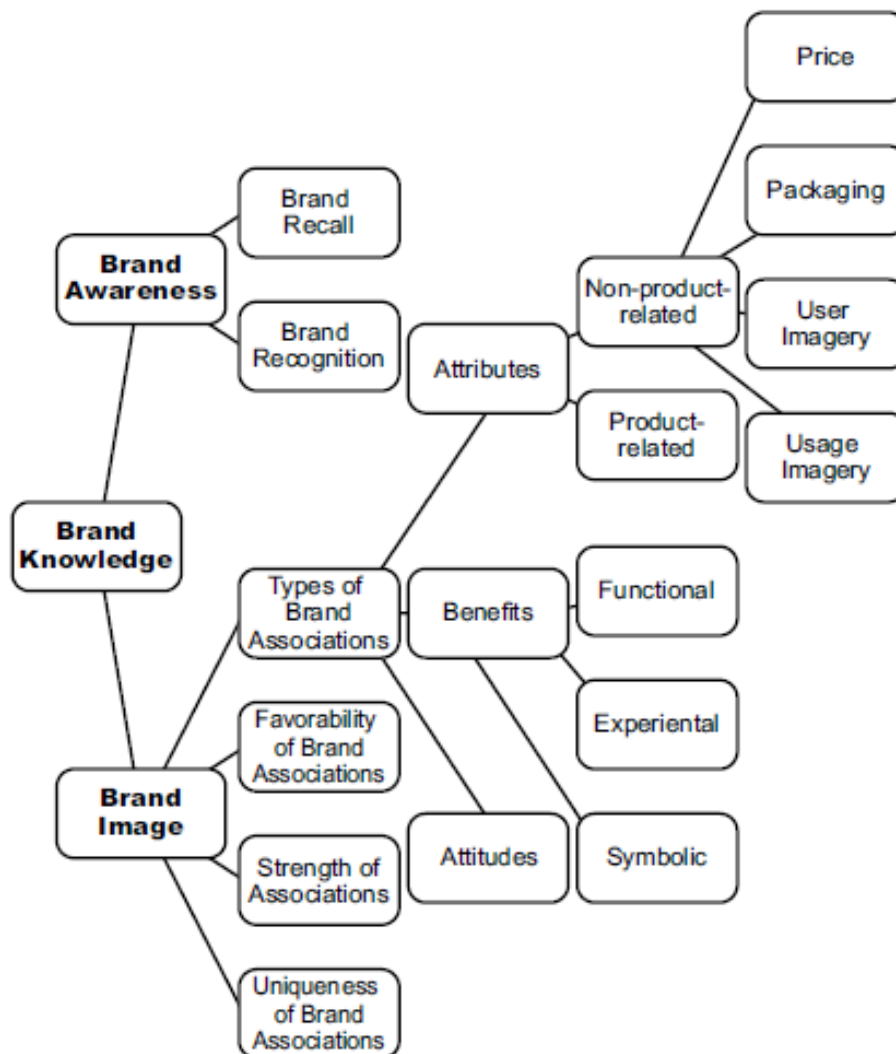


Ilustração 1: Dimensões da “brand knowledge” (Fonte: Keller, 1993: pág 7)

Os consumidores atribuem automaticamente personalidades às marcas. Este processo constitui um aspeto central no consumo simbólico e na construção do “eu” (“self”) do consumidor.

A compreensão e o estudo de consumidores que têm interesse e atração pelas personalidades das marcas tem sido uma área de interesse na investigação do comportamento do consumidor, com enfoque na maneira pela qual a personalidade da marca permite que os consumidores se expressem através do uso simbólico de marcas com personalidade. Aaker (1997) apresentou um quadro teórico sobre as personalidades das marcas, que tem vindo a ser expandido até ao momento.

Na abordagem baseada na personalidade, assume-se que os consumidores têm uma necessidade por uma identidade e expressão do seu “eu”, funcionando como um impulsionador para o consumo de determinada marca.

Uma marca com uma personalidade bem construída pode servir como um aspeto diferenciador da marca. A personalidade de uma marca é utilizada como condutor da ligação emocional entre o consumidor e a marca. Desta forma, os consumidores vêem-se a eles mesmos na personalidade da marca, e utilizam a marca como forma de construção da sua própria identidade. Quanto maior a perceção dos consumidores do uso da marca como um reflexo da sua própria personalidade, maior é a personalidade da marca.

Existem vários quadros teóricos utilizados no campo da psicologia para a categorização das personalidades das marcas, mas o mais utilizado é o “Big Five”. Este quadro teórico descreve as personalidades humanas em cinco dimensões, constituindo as cinco personalidades nas quais os seres humanos podem ser categorizados. Portanto, se uma marca é considerada com um grande nível de extroversão, então o comportamento da marca, refletida nos traços de personalidade, será comunicativa, ativa, energética e extrovertida.

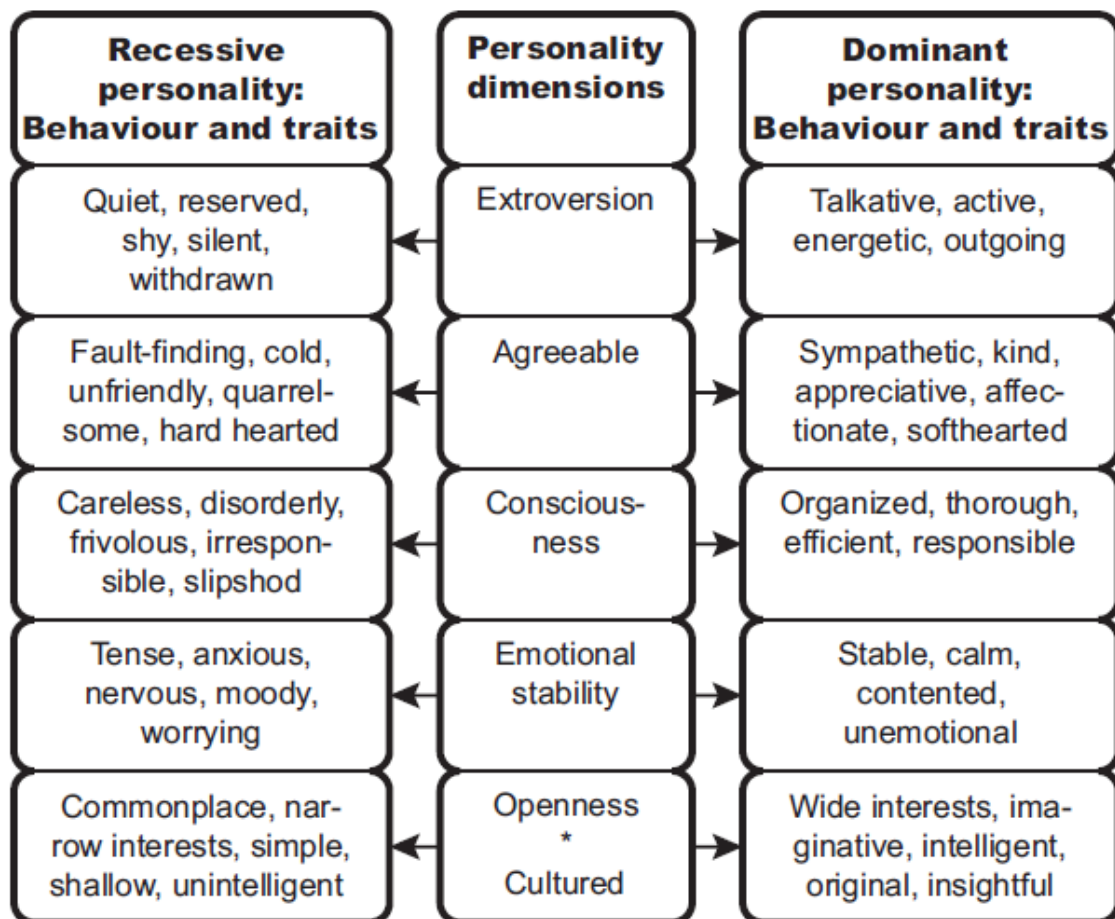


Ilustração 2: Comportamento da marca (Fonte: Smith, Berge & Franzen, 2003: pág. 24)

As investigações realizadas no campo da psicológica do consumidor concluíram que as marcas contribuem significativamente para o sentimento de conhecimento que o consumidor tem sobre si mesmo, tornando-se um fator crucial para a construção e expressão do “eu” do consumidor.

De acordo com as concepções modernas do “eu”, as possessões materiais são consideradas uma extensão da nossa identidade, sendo vistas como uma extensão do “eu” – o “eu estendido” (“extended self”). O “eu estendido” é, portanto, as extensões do “eu” que as pessoas constroem através das duas relações com as outras pessoas, com a família, realizações pessoais, e com as possessões.

Para além de os consumidores usarem as possessões para a melhoria do sentido do seu “eu”, os consumidores também fazem uso das possessões para exprimirem o seu “eu” aos outros. Assim, os consumidores usam as marcas para mostrarem aos outros aquilo que são, demonstrando afiliação ao grupo, ou mesmo para demonstrarem que são e o que apoiam.

Desta forma, os objetos ou as marcas que as pessoas gostam tornam-se particularmente importantes na criação e na manutenção da expressão do “eu” dos consumidores, uma vez que “os objetos que as pessoas gostam servem como lembranças indexais de eventos-chave ou relacionamentos na narrativa da vida de uma pessoa, ajudando na resolução dos conflitos de identidade, com tendência a serem fortemente embutidos numa rede simbólica de associações” (Ahuvia, 2005).

Os objetos podem servir para a construção do “eu” em dois níveis – ao nível individual e ao nível social. Ao nível individual, os objetos são consumidos porque têm um significado simbólico para o consumidor em relação à criação e manutenção do “eu”. Ao nível social, os objetos de consumo podem servir para a expressão do “eu” para os outros. Na literatura, normalmente são utilizados os termos de “independente” para o “eu individual” e “interdependente” para o “eu social”.

O “eu independente” consiste em três categorias do “eu” – o “eu atual”, “eu desejado” e o “eu ideal”. O “eu atual” é a representação objetiva do “eu”; o “eu desejado” é a representação de algo que o consumidor gostaria de ser; o “eu ideal” representa a perceção do consumidor de como seria o seu “eu” ideal.

Desta forma, as marcas contribuem para a construção do “eu” de várias formas. Podem motivar os consumidores a alcançar os seus objetivos através do “eu desejado” ou mesmo indo de encontro às necessidades sociais de autoexpressão através do “eu ideal”.

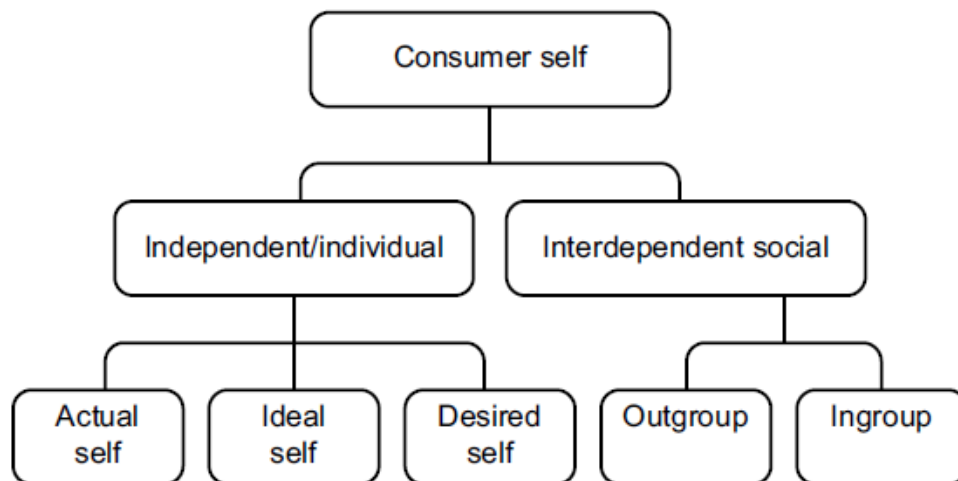


Ilustração 3: Construção do “eu” do consumidor (Fonte: Heding *et al.*, 2008: pág. 125)

Em 1997, Aaker publicou a primeira pesquisa relacionada com a conceptualização da construção da personalidade no contexto de gestão da marca, com bases teóricas e metodológicas nos campos da psicologia e no estudo da categorização das pessoas de acordo com as diferentes dimensões da personalidade mencionado anteriormente. O estudo de Aaker (1997) pretendeu investigar de que forma a categorização das personalidades humanas da psicologia se aplicaria às marcas. Para isso, foi feita uma investigação de forma a se apurar que traços de personalidade as pessoas associavam com uma grande variedade de marcas.

As conclusões sugeriram que é possível transferir as noções de personalidade da personalidade humana para as marcas. O estudo resultou no modelo “Big Five” da gestão da marca (as cinco dimensões da personalidade da marca), que descreve os cinco maiores grupos de personalidades que os consumidores associam às marcas e que conclui que, da mesma maneira que os humanos, as marcas podem ter uma personalidade única e distinta. Mais tarde, estudos concluíram que estas cinco personalidades se aplicam não só nos Estados Unidos, mas em todas as culturas ocidentais. No entanto, nas culturas latinas e asiáticas

existem algumas variações na forma como as diferentes dimensões da personalidade são classificadas (Aaker et al. 2001; Sung and Tinkham 2005).

Os traços de personalidade descrevem as características que as pessoas associam com cada dimensão de personalidade da marca. Estes traços normalmente refletem-se nos atributos ou mesmo no comportamento da marca. Uma marca com uma personalidade forte e consistente pode levar a que os consumidores consumam aquela marca porque se sentem pessoalmente associados com a personalidade da marca. Se os atributos ou o comportamento da marca (atividades de marketing) não forem consistentes com a personalidade da marca, os consumidores terão tendência a abandonar o consumo da marca uma vez que a personalidade da marca perdeu credibilidade.

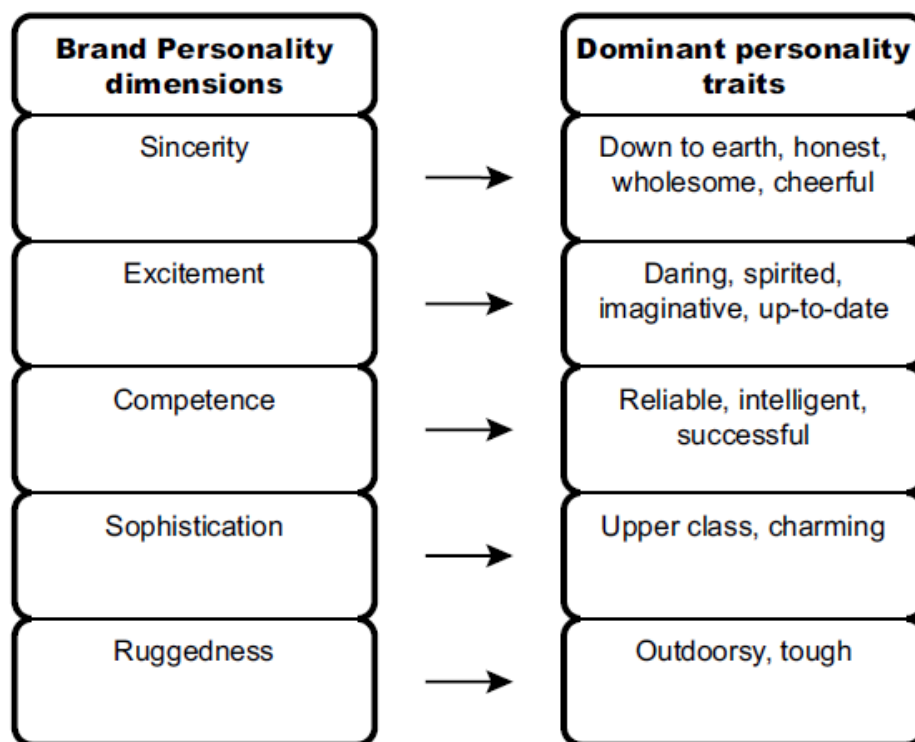


Ilustração 4: Dimensões da personalidade da marca (Fonte: Hedning *et al.*, 2008: pág. 130)

As relações constituem uma parte fundamental da vida das pessoas. sendo usadas com diferentes significados.

A investigação feita na área concluiu que os consumidores experienciam relações com as marcas (Fournier 1998), e, assim como as relações humanas, as relações entre o consumidor e a marca podem ser de natureza diversa.

A teoria da relação com a marca tornou-se visível em 1998, através de Susan Fournier. Com base nas teorias sobre as relações humanas e na ideia de personalidade da marca, o estudo de Fournier (1998) pretendeu investigar o marketing “buzz word”, com o objetivo de estudar os relacionamentos.

A teoria da relação com a marca constitui uma continuação da teoria da lealdade à marca. A lealdade é normalmente associada com uma sensação de relacionamento. A criação de lealdade à marca está relacionada com a gestão de trocas entre a marca e o consumidor no longo-prazo, em vez de uma troca no curto prazo focada somente na transação.

Enquanto a lealdade à marca traduz a ideia de o consumidor escolher uma marca numa base contínua, a teoria de relação da marca pretende explicar a razão das marcas serem consumidas por consumidores leais.

A abordagem relacional está construída de acordo com a fenomenologia. A fenomenologia é um modo de investigação qualitativo e de construção que enfatiza a validade da “experiência vivida”. A abordagem relacional constitui a primeira abordagem que assenta completamente em pesquisa qualitativa.

A teoria da relação com a marca é baseada num relacionamento entre o consumidor e a marca diádico, implicando uma troca equitativa entre o consumidor e a marca. Consequentemente, ambas as partes contribuem para a criação de valor da marca, tendo por base uma relação de troca contínua. O facto das setas representadas na seguinte ilustração formarem um movimento circular

refletem que o relacionamento entre o consumidor e a marca é um processo que não tem fim, e é influenciado pelos mesmo parâmetros de mudança das relações humanas.

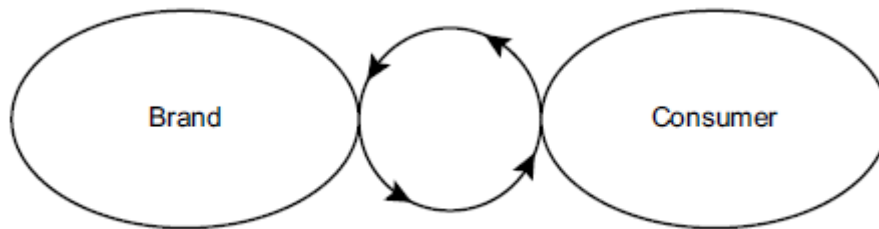


Ilustração 5: Relacionamento “diádico” entre o consumidor e a marca (Fonte: Hedning *et al.*, 2008: pág. 154)

O foco da abordagem relacional é a troca contínua entre o consumidor e a marca. No entanto, as relações são fenômenos que podem ser influenciados pelas alterações contextuais. A teoria do relacionamento com a marca tem também como objetivo o entendimento da vida dos consumidores numa maneira holística, não colocando de parte a envolvente do consumidor. Porém, é importante perceber que esta teoria aborda a troca entre o consumidor e a marca; o entendimento do contexto social do consumidor esta mais relacionado com a abordagem comunitária.

### Foco cultural/contextual

Este período de tempo foi marcado por profundas alterações provenientes de discussões académicas e das mudanças da envolvente que afetaram a maneira pela qual os consumidores “consomem” as marcas.

Os consumidores formam comunidades em torno das marcas. Numa comunidade de marcas, uma marca torna-se o ponto central de interação social entre os consumidores dessa marca.

Os consumidores usam as comunidades de forma a partilhar as suas experiências com a marca. No caso de algumas marcas, não é necessário um esforço árduo por parte da marca para existir uma interação entre os consumidores dessa marca. Normalmente, este é o caso de marcas que tendem a evoluir em torno de marcas antigas com uma história interessante e produtos de alto envolvimento, como é o caso de carros e motos.

O principal avanço na teoria comunitária foi dado através de Muñiz and O'Guinn (2001), que através do estudo conceptualizaram a comunidade da marca do ponto de vista da gestão da marca.

As abordagens nos anos 90 (abordagem baseada no consumidor, abordagem de personalidade e a abordagem relacional) estavam relacionadas com a troca entre o gestor de marketing e o consumidor. Estas três abordagens alteraram a noção tradicional de "brand equity" como sendo algo que é criado inteiramente no domínio do gestor de marketing.

A abordagem de personalidade e a abordagem relacional constituíram, mais tarde, o valor da marca como algo que é criado no diálogo entre o gestor de marketing e o consumidor (a relação "diádica" com a marca). A abordagem comunitária vem acrescentar significado à interação social entre os consumidores dedicados à marca (a relação "triádica" com a marca). "As comunidades das marcas constituem entidades sociais que refletem o enraizamento das marcas no dia-a-dia dos consumidores, e as formas pelas quais as marcas ligam o consumidor à marca, e o consumidor ao consumidor" (Muñiz e O'Guinn, 2001). Isto significa que a existência de uma comunidade da marca requer a existência de interação entre, pelo menos, dois consumidores.

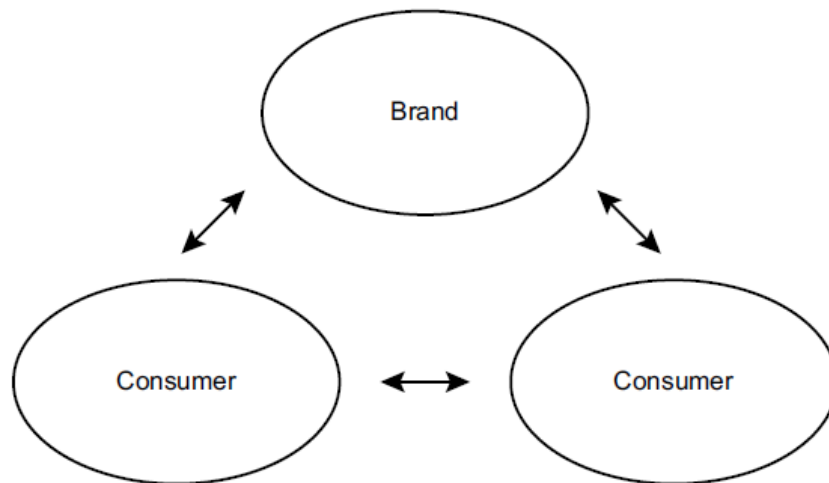


Ilustração 6: Relação triádica da marca (Fonte: Heding et al., 2008: pág. 183)

A abordagem cultural é baseada na análise das marcas à luz das influências culturais. Esta abordagem enfatiza as forças culturais existentes na sociedade, e de que forma estas forças podem ser utilizadas para construir marcas icônicas num mercado globalizado.

A literatura da abordagem cultural pretende, por um lado, estudar a construção de marcas icônicas, mas, por outro lado, ter em linha de consideração os movimentos anti-marca. Cada vez mais, as marcas bem-sucedidas atraem forças anti-culturais. Um exemplo notório é o da Starbucks. Em 1971, a marca foi fundada em Seattle com apenas uma cafetaria; hoje em dia, existem mais de 13 mil cafeterias Starbucks no mundo, sendo considerada atualmente uma “marca ícone”. No entanto, a Starbucks é também alvo de duras críticas por atuar como uma imperialista cultural, por não ter em consideração as práticas do comércio justo, sendo criticada por movimentos anti-marca. “A Starbucks tornou-se um ícone cultural para todos os excessos, intenções predadoras e homogeneizações culturais que os críticos sociais atribuem ao capitalismo global” (Thompson e Arsel, 2004). Este dualismo que as marcas icônicas despertam – o tremendo

sucesso que as caracteriza aliado às preocupações – são características da abordagem cultural.

A literatura que trata do dualismo das marcas icônicas ainda é recente, sendo que o estudo de Holt (2002) é considerado a investigação mais relevante sobre o tema. Holt (2002) relata ambos os lados da perspectiva cultural, propondo um cenário futuro com base nas tensões existentes da abordagem cultural.

A teoria comunitária adiciona o significado encontrado na interação social encontrada entre os diferentes consumidores dedicados da marca (a relação “triádica”), a perspectiva cultural aborda a maneira pela qual os gestores de marketing podem usar as forças culturais para criarem marcas fortes, e a influência que a marca pode ter numa cultura. Portanto, o foco da abordagem cultural é a cultura de consumo e não o consumidor individual.

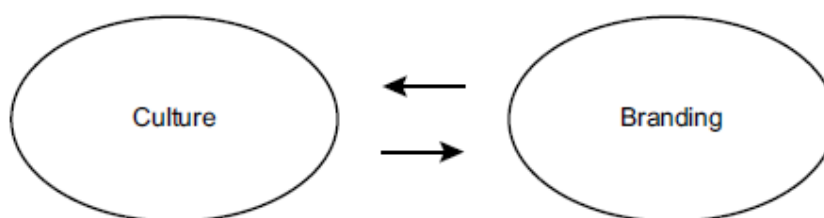


Ilustração 7: Âmbito da abordagem cultural (Fonte: Heding et al., 2008: pág. 210)

Na perspectiva cultural, a marca é abordada como um “artefacto cultural que se move ao longo da história” (Holt, 2004). A marca conta uma história, e é dotada de significado cultural, tornando-se uma rede de significados culturais utilizada na identidade coletiva dos consumidores. Nesse sentido, a marca é um conjunto de significados e de mitos, que apenas é considerada bem-sucedida se for enquadrada nos projetos de identidade coletiva dos consumidores.

Na abordagem relacional, a troca entre o consumidor e a marca também requer um entendimento dos projetos de identidade dos consumidores. No entanto, é importante entender que a abordagem aos projetos de identidade dos

consumidores é distinta nas duas abordagens (relacional e cultural). Na perspectiva cultural, os projetos de identidade dos consumidores são analisados a um nível coletivo (macro), enquanto a perspectiva relacional se preocupa com a compreensão com os projetos de identidade individuais como importantes contribuintes para o estudo do significado da marca.

De acordo a perspectiva cultural, o valor da marca é criado através de um papel ativo na cultura. A marca está sujeita a ser afetada por alterações sociais e culturais e, portanto, influenciada por mudanças que estão completamente fora do alcance do gestor de marketing. Por um lado, significa que o gestor de marketing não é o único capaz de influenciar os significados da marca. Por outro lado, o gestor de marketing tem que ser capaz de compreender as culturas mais relevantes, de forma a fazer com que a marca beneficie das questões culturais predominantes da época. Nesse sentido, a marca torna-se competitiva ao providenciar ao consumidor a rede de associações apropriada.

## 1.2 Modelo da Marca

O Modelo da Marca é um modelo descritivo e anatómico que contribui para a organização do estudo do conceito da marca, e para a sua integração no marketing. Este modelo foi sugerido por Lencastre & Côrte-Real (2007), tendo por base o conceito triádico do sinal defendido por um dos grandes fundadores da semiótica, Peirce.

A semiótica da marca tem duas grandes perspectivas, a perspectiva "*saussuriana*" e a perspectiva "*peirceana*". A tradição "*saussuriana*", defendida pelo suíço Saussure (1857-1913), considera que a semiótica é uma extensão linguística, partindo da ideia de que através da língua são expressos determinados sinais com o objetivo de transmitir ideias. Portanto, de acordo com esta perspectiva, um

sinal é composto por um significante e um significado. A significante do sinal diz respeito à sua forma e extensão, enquanto que o significado do sinal transmite o seu conteúdo. A tradição “*peirceana*” é defendida pelo filósofo americano Peirce (1839-1914), e declara que se deve estudar o sinal numa perspetiva positivista de ligação com o mundo real. De acordo com Peirce, o sinal constitui uma entidade triádica – “um sinal é qualquer coisa (o sinal) que está no lugar de (o objeto) qualquer coisa, para ser interpretado por alguém (o interpretante)”. Portanto, existe uma relação entre os três seguintes elementos – o “*representamen*”, o objeto e o interpretante. O “*representamen*” diz respeito ao sinal no seu sentido estreito, ou signo; o objeto a que o signo se refere; e o interpretante, que consiste no efeito criado na mente de quem recebe o signo.

De acordo com Lencastre & Côrte-Real (2007), estas abordagens não têm que ser mutuamente exclusivas entre si. Porém, uma vez que se pretende estudar o conceito de marca de forma abrangente, que integre o conceito triádico e não apenas o estudo da marca como sinal em si, será analisada a abordagem triádica sugerida pelo filósofo Peirce.

Baseado neste conceito triádico de sinal, e integrando-o nas diversas áreas que a gestão da marca alcança, Lencastre & Côrte-Real (2010) desenvolveram um modelo triangular, com o objetivo de representar de forma sumariada os diferentes pilares da marca, construindo a chamada anatomia da marca. O modelo assenta em três pilares fundamentais: o *Pilar da Identidade*, que diz respeito ao sinal ou conjunto de sinais de identidade da marca; o *Pilar do Objeto*, que enumera as várias ofertas da marca, assim como a organização e as ações de marketing que são levadas a cabo pela organização; e o *Pilar do Mercado*, que engloba os mercados pertinentes e as suas respostas à marca.

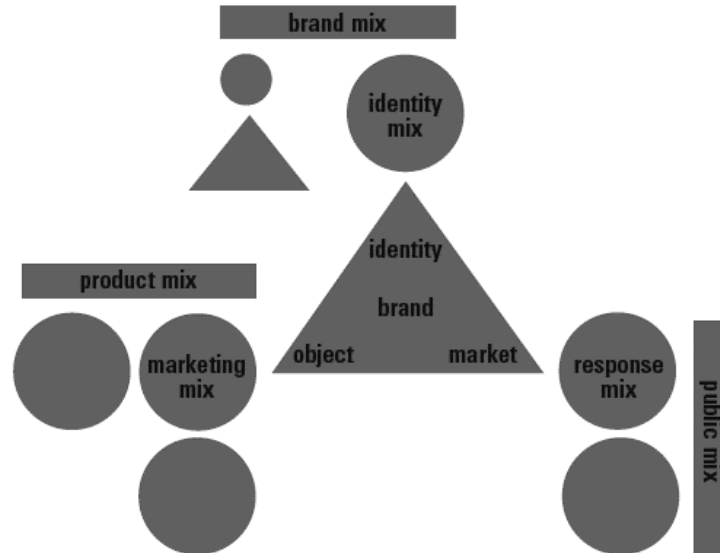


Ilustração 8: O Triângulo da Marca (Fonte: Lencastre & Côrte-Real, 2010: pág. 409)

### 1.2.1 Pilar da Identidade

Tradicionalmente, o conceito de Marketing era definido como sendo o termo contrário da autossuficiência. A partir do momento em que existia uma troca, existia Marketing (Kotler & Armstrong, 1980). Mais tarde, o conceito de Marketing começou a aparecer mais relacionado com as relações de troca que as empresas mantinham com os seus clientes. Atualmente, o conceito de Marketing é bastante mais abrangente, considerando o Marketing como “a gestão das relações de troca de uma pessoa, física ou jurídica, junto do seus diversos públicos, diferenciando-a da concorrência” (Lencastre *et al.*, 2005, pág. 30).

O conceito de Marketing e de marca estão, inevitavelmente, associados. O Marketing é uma área da gestão que se fundamenta em três pilares principais: Análise, Decisão e Ação.



Ilustração 9: Pilares do Marketing (Fonte: Própria)

O Pilar da Análise está relacionado com a segmentação do mercado. É função do gestor de Marketing a divisão do mercado em segmentos homogêneos em termos de benefícios procurados, identificando os segmentos pertinentes para a organização.

O Pilar da Decisão está ligado com o posicionamento da organização. É novamente função do gestor de Marketing escolher os segmentos-alvo importantes para a organização. O benefício que o produto pode oferecer a quem o compra deve constituir a base da oferta de uma organização. Idealmente, o benefício que a organização oferece deverá ser único e diferenciador da concorrência.

O Pilar da Ação é referente à diferenciação da organização. Após a decisão acerca do posicionamento desejado, o gestor de Marketing deverá considerar uma ação diferenciada no segmento-alvo pertinente.

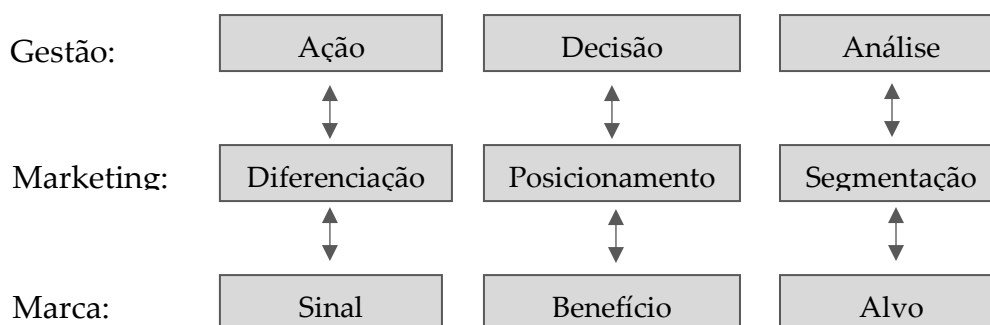


Ilustração 10: A gestão de marketing da marca (Fonte: adaptado de Lencastre, P. d., 2005: pág. 33)

Conseqüentemente, “uma marca deve ser o sinal de um benefício junto do segmento-alvo” (Lencastre *et al.*, 2005, pág. 33). Esta visão do conceito marca faz referência às três dimensões da gestão de marketing de uma marca moderna: diferenciação da concorrência, escolha do posicionamento e seguidamente escolha dos segmentos-alvo para a organização.

### 1.2.1.1 Mix de Identidade

Começando pela multiplicidade de sinais que a empresa utiliza (mix de identidade), é possível estudar de que forma a marca se apresenta diretamente ao seu público-alvo (identidade central), de que maneira é que se expressa graficamente (identidade efetiva), assim como outros elementos visuais associados à marca (identidade aumentada).

O conceito de mix de identidade foi primeiramente utilizado por Olins (1989), como forma de mencionar os quatro aspetos da dimensão visual da identidade – as instalações, os produtos, a comunicação (gráfica) e as pessoas.

No modelo proposto por Lencastre & Côrte-Real, são considerados três níveis diferentes para o mix de identidade da marca – a identidade central, a identidade efetiva e a identidade alargada.

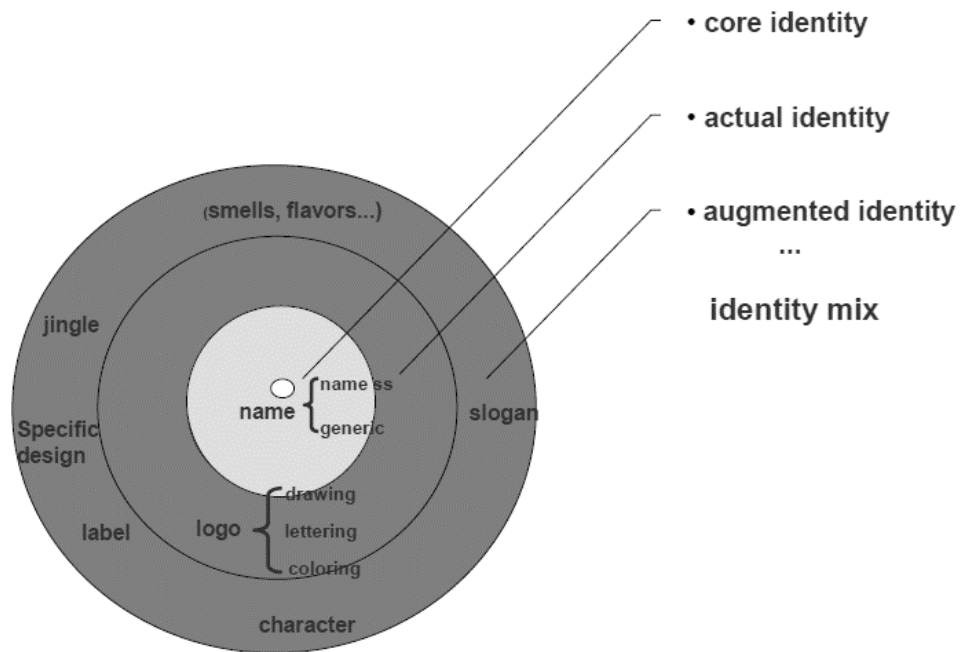


Ilustração 11: Mix de Identidade (Fonte: Lencastre, P. d., 2005: pág. 54)

A identidade central é o sinal que a marca utiliza para se apresentar aos mercados pertinentes; é, usualmente, o nome da marca. A identidade efetiva consiste nas características gráficas que estão ou que são passíveis de estarem registadas, como é o caso da ortografia própria da marca ou o logotipo. A identidade aumentada é referente a todos os outros sinais de identidade de uma marca, que são suscetíveis de proteção jurídica.

De acordo com Van Riel e Balmer (1997), o mix de identidade de uma organização pode ser composto por três componentes – comportamento, comunicação e simbolismo, que irão ter influência na imagem e reputação organizacional.

O comportamento percebido pelos *stakeholders* é importante para assegurar a veracidade do que é comunicado. A comunicação de uma organização é composta por todas as ações comunicativas previamente preparadas, e pelas ações comunicativas que não são intencionais, como é o caso da reputação junto

dos meios de comunicação. Por fim, o simbolismo organizacional serve como elemento de expressão da identidade visual da organização.

De acordo com Dowling (1994), existem cinco variáveis que constituem o mix de identidade de uma organização – o nome, o logotipo, o símbolo, a gama cromática e o slogan (ou assinatura).

O nome é a designação escolhida pela organização, e pelo qual será reconhecida no mercado. O logotipo de uma marca consiste na versão gráfica do nome da marca, usualmente com uma tipografia particular. De acordo com Olins (1995), o logotipo da organização pode funcionar como transmissor dos valores e personalidade da marca. Normalmente, o símbolo da organização acompanha o logotipo. O símbolo possibilita uma memorização mais imediata que o logotipo, suscitando uma resposta emocional (Van Riel, 1995). A gama cromática introduz uma carga estética, conotativa e emocional na identificação visual de uma organização, dado que as cores possuem significados, e a sua escolha e combinação contribuem para a identificação de uma organização. Por fim, as organizacionais têm por hábito o desenvolvimento de uma expressão que reforce os atributos diferenciais, normalmente denominado de slogan. De acordo com Baker e Balmer (1997), o slogan é «uma pequena frase ou declaração que resume a missão, propósito ou posicionamento da organização, produtos ou serviços oferecidos».

Lambert (1989) defende que as organizações utilizam, conscientemente ou inconscientemente, a própria “envolvente”, como é o caso das empresas, escritórios e armazéns, de forma a comunicar uma mensagem. De facto, as empresas estão constantemente a produzir material que pode ser convertido em mensagens (Olins, 1995). Se coordenadas eficazmente, estas atividades podem apresentar uma mensagem clara e poderosa, posicionando a organização como um todo (Olins, 1990; Balmer, 1995).

A comunicação não-verbal deve, obrigatoriamente, ser incluída na narração de identidade da organização, concebendo uma identidade coesa, partilhada interna e externamente.

### 1.2.1.2 Estrutura de Identidade Corporativa

A identidade corporativa é um termo amplo que se refere ao “conjunto de significados pelo qual um objeto é conhecido, e através do qual permite que as pessoas o descrevam, se lembrem e o relacionem com algo (van Rekom, 1997).

No estudo da identidade de uma marca, poderá também ser relevante analisar a estrutura de identidade corporativa, de forma a clarificar se os sinais utilizados pela marca são usados de forma uniformizada para todas as identidades da marca.

A identidade corporativa pode esclarecer a estrutura de uma organização, mostrando de que forma a organização se divide nas suas subsidiárias ou mesmo noutras marcas, e de que forma é que estas se relacionam como um todo.

De acordo com Olins (1989), as estruturas organizacionais podem operar de três maneiras distintas. As estruturas organizações podem ser monolíticas ou corporativas, endossadas ou de identidade de marca.

As estruturas organizacionais designadas de monolíticas ou corporativas são estruturas em que a identidade visual da identidade principal é utilizada em todas as áreas de negócio. Desta forma, a identidade visual da organização é sempre a mesma para todas as áreas de negócio. Este tipo de estrutura organizacional é ideal para as organizações que já possuem reputação no mercado em que atuam, facilitando o reconhecimento das várias áreas de negócios que constituem a organização. Cada vez mais, as empresas reconhecem que podem promover os seus produtos, divisões ou empresas subsidiárias por

todo o mundo, projetando uma única, mas poderosa identidade corporativa (Melewar & Saunders, 2000).

As estruturas organizacionais monolíticas mostram ser a forma mais económica de declarar os valores centrais organizacionais, possibilitando uma maior visibilidade à marca, maximizando as sinergias existentes. No entanto, as estruturas monolíticas apresentam algumas limitações, como a redução da habilidade de assumir como alvo determinado grupo de consumidores. Além disso, a imagem da organização como um todo pode ser comprometida devido ao insucesso de um dos negócios. Exemplos desta estrutura de identidade são os grupos Mitsubishi, Virgin, Millennium e Efacec.

As estruturas organizacionais que são predominantemente endossadas são estruturas em que, apesar das diferentes unidades de negócio possuírem identidades visuais únicas, é sempre possível reconhecer a ligação que existe com a identidade principal. Este tipo de identidade corporativa é especialmente utilizado em situações em que a identidade principal tem alguma reputação no mercado. É comum este tipo de estruturas crescerem através de aquisições, conseguindo operar em diversos países. Aaker e Joachimsthaler (2000) defendem o conceito de submarcas, como marcas que têm ligação a uma marca principal. Tipicamente, a marca principal («master brand») constitui o quadro de referência primário.

As estruturas organizacionais endossadas criam uma identidade de grupo, o que permite cobrir um conjunto de atividades/marcas que transmitem o mesmo conjunto de valores, ao mesmo tempo que preservam a sua individualidade, estabelecendo credibilidade e confiança no endosso com uma marca com reputação no mercado. No entanto, este tipo de estruturas organizacionais são difíceis de executar, tornando mais complexo o processo de comunicação da organização, e podendo criar alguma confusão acerca do significado da marca.

Para isso, é extremamente importante uma coerência explícita entre as diferentes marcas.

Nos casos em que as estruturas organizacionais são designadas de identidade da marca, cada unidade de negócio estabelece a sua própria identidade, não existindo qualquer tipo de união com as matérias visuais da identidade principal.

As estruturas organizacionais de identidade da marca permitem a criação de diferentes marcas, cada uma com a sua própria personalidade, focando-se em segmentos/nichos específicos, minimizando os potenciais conflitos que poderão existir entre os canais de comunicação. No entanto, este tipo de estrutura poderá ser limitador na medida em que a adoção do modelo de múltiplas marcas não permite aumentar a reputação das marcas individualmente ou da organização.

### 1.2.2 Pilar do Objeto

O objeto de uma marca é, em primeiro lugar, a organização, isto é, a pessoa física ou jurídica que representa a marca. Seguidamente, o objeto de uma marca é o conjunto das ofertas da organização, dos benefícios que propõe aos segmentos-alvo através das suas ofertas, e o conjunto de ações de marketing (marketing-mix) que tangibilizam os benefícios. Por último, o objeto de uma marca também pode ser a missão da organização, ou seja, a razão da sua existência.

No que respeita ao objeto da marca, e de acordo com o modelo de comunicação de Jakobson (1963), as marcas, enquanto sinais, podem-se centrar-se em seis situações diferentes: emissor, recetor, referente, mensagem, código e contacto.

As marcas que se centram no emissor são aquelas que se baseiam no nome da pessoa ou família fundadora da marca, como é o caso da Nestlé, ao ser fundada em 1866 pelos irmãos George Page e Charles Page e Henri Nestlé.

As marcas que são centradas no recetor constituem o termo oposto das marcas centradas no emissor. São consideradas «marcas impressivas», e, ao invés de nomearem as pessoas internas como as mais importantes, consideram o objeto da marca o público externo, como é o caso da marca New Man.

As marcas que preferem centrarem-se no referente são as marcas que têm como objetivo enunciar um processo ou um produto, constituindo «marcas referenciais». Temos neste caso o exemplo da Coca-Cola, que na sua receita contém extrato de noz-de-cola africana e extrato da folha de coca.

Por sua vez, existem as marcas centradas na mensagem. Este tipo de marcas são o oposto das marcas centradas no referente. Neste caso, em vez da marca se centrar no produto, a marca dá mais ênfase ao benefício implícito no simbolismo do sinal. Neste caso é possível enunciar o exemplo do logotipo da Apple, um dos ícones mais conhecidos do mundo, que trespassa valores como luxúria, esperança e anarquia, assim como a famosa trincadela do conhecimento.

Existem também as chamadas «marcas metlinguísticas» que centram o seu objeto num código. Estas marcas normalmente passam por uma evolução do seu nome. É o caso da atual IBM, que outrora era conhecida por International Business Machines.

Por fim, existem as marcas que centram o seu objeto no contacto, que se encontram no extremo oposto das marcas que se centram o seu objeto num código. Este tipo de marcas têm como objetivo principal chamar a atenção dos seus públicos-alvo através da comunicação da marca, tornando-se marcas «fáticas». Como exemplo temos o caso dos detergentes de roupa OMO, que utilizam como nome uma palavra simétrica, com equilíbrio axial. A palavra OMO é considerada uma imagem visual resolvida, uma vez que se for dividida verticalmente ao meio, cada unidade situada de um lado é rigorosamente repetida do outro lado.

Um dos factos mais importantes a salientar é que esta análise não é estática ao longo do tempo. A marca, no ponto de vista do seu objeto, pode ser uma entidade adaptativa no espaço, dado que se pode dirigir a diversos públicos, na sua oferta, oferecendo um conjunto diverso e diferente de benefícios, e no tempo, dado que o tempo passa, as tendências alteram-se, e a marca tem de evoluir para conseguir ficar no mercado.

### 1.2.2.1 Marketing-mix

#### Mix de Produto

Tradicionalmente, a marca era integrada na variável produto no marketing-mix. Só mais tarde os manuais viriam a dar um estatuto autónomo ao conceito de marca.

Como foi referido anteriormente, existem três pontos a ter em consideração relativamente ao pilar do objeto – o objeto da marca como sendo a pessoa física ou jurídica identificado pelo nome da marca, a forma como a organização se desdobra em diferentes produtos (diferentes relações de troca com os públicos-alvo), e o marketing-mix orientado para essas diferentes relações de troca. Neste sentido, é possível identificar três níveis de produto (mix de produto) – o produto central, o produto efetivo e o produto alargado.

O produto central é referente ao benefício central que é oferecido pela marca, ou seja, a parte do objeto que a marca expõe em primeiro lugar, a razão da sua existência (missão/visão). A missão é o benefício global oferecido por uma marca. A missão deve agregar a intencionalidade incorporada no marketing-mix, no conjunto de benefícios e nas respetivas ações de marketing da organização (Lencastre et al., 2005, pág. 52).

O produto efetivo é referente ao conjunto de atividades que tangibilizam o benefício central oferecido, correspondendo à variável produto no marketing-mix.

Por fim, todos os serviços adicionais que normalmente acompanham a oferta e apoiam as trocas entre a marca e os públicos-alvo, que constituem o produto ampliado, correspondendo a todas as variáveis do marketing-mix.

O marketing-mix foi primeiramente utilizado por Jerome McCarthy em “Basic Marketing”, e pode ser modelizado como uma série de ações de marketing que são desenvolvidas em torno do produto central. As ações de marketing centradas nos outros P’s do marketing mix (preço, distribuição e comunicação, juntando-lhe as pessoas, processos e evidência física no caso do marketing de serviços) tangibilizam o benefício central.



Ilustração 12: O Marketing Mix (Fonte: Kotler & Keller, 2012: pág. 25)

## Produto

O produto refere-se aos bens e serviços que constituem a oferta da empresa, sendo produzido a determinado custo, para coloca-lo no disponível no mercado a determinado preço. De acordo com Kotler (1999), um produto é tudo aquilo que pode ser oferecido a um mercado para atenção, aquisição ou consumo, e é capaz de satisfazer uma necessidade ou desejo.

Um produto não é somente um bem tangível. Um produto pode ser um objeto físico, um serviço, uma pessoa, um lugar, uma organização, uma ideia, ou mesmo uma junção de várias destas entidades.

De forma geral, os produtos podem ser categorizados em três categorias – produtos tangíveis, produtos intangíveis ou serviços.

Os produtos tangíveis são itens com uma presença física, como é o caso de um carro. Os produtos intangíveis são itens que não têm uma presença física, mas que podem ser sentidos indiretamente, como é o caso de um seguro de saúde. Os serviços são produtos intangíveis, mas que são resultado de uma atividade económica que não resulta em propriedade, constituindo um processo que cria benefício para o consumidor, tornando-se difícil de reproduzir exatamente.

Os produtos tangíveis e intangíveis podem ser divididos em quatro grupos – bens de consumo, serviços de consumo, bens de produção e serviços de produção.

Os bens de consumo são itens usados diretamente pelo usuário final, tal como comida, roupa e carros. Os serviços de consumo são serviços com benefício para o usuário final, como é o caso da educação. Os bens de produção são itens que atuam como parte nas operações de outra empresa, tal como maquinaria ou peças. Os serviços de produção são serviços que apoiam as operações de outra empresa, tal como a contabilidade.

De acordo com Kotler (1999), um produto pode ser considerado em três níveis:



Ilustração 13: Três níveis do produto (Fonte: Adaptação Kotler, 1999)

O produto central é o primeiro nível, e corresponde ao benefício central do produto, e responde à questão «o que é que o consumidor está realmente a comprar?»

O produto efetivo acomoda os benefícios adicionais como forma de diferenciação do produto. O produto efetivo pode considerar pelo menos cinco características – nível de qualidade, características, estilo, nome da marca e embalagem.

No terceiro nível denominado por produto aumentado, consideram-se outros benefícios e serviços que são oferecidos ao consumidor de forma aumentar a lealdade, como garantias, instalações, manutenção e entrega gratuita.

Portanto, um produto é muito mais do que um conjunto de características físicas. Os consumidores tendem a conceber um produto como um conjunto de benefícios que satisfazem as suas necessidades. Assim, no desenvolvimento de um produto, é crucial considerar os três níveis de produto.

## Preço

O preço é a única variável do marketing-mix que produz receitas, todas as outras variáveis produzem custos (Kotler & Keller, 2012); é considerado a quantidade monetária cobrada por um produto ou um serviço (Kotler, 1999). Possivelmente, o preço é a variável que mais fácil de ajustar, dado que o produto, a comunicação e a distribuição demoram bastante tempo e esforço a ajustar. O preço também constitui uma forma de comunicar a proposta de valor da empresa no mercado.

A empresa deve considerar um conjunto de seis etapas quando define a sua política de preços (Kotler & Keller, 2012).

- a. Definição do objetivo do preço
- b. Estimação da procura
- c. Estimação dos custos
- d. Análise dos preços, custos e ofertas dos concorrentes
- e. Definição do método de definição do preço
- f. Definição do preço final

### a. Definição do objetivo

A empresa deve decidir, em primeiro lugar, onde quer posicionar a sua oferta de mercado. Existem cinco possíveis objetivos – sobrevivência, máximo de lucro possível, máxima quota de mercado, «skimming price» e liderança pela qualidade.

As empresas que procuram sobreviver normalmente estão num mercado de competição intensa. Desde que os custos cubram os custos variáveis e parte dos custos fixos, a empresa continua no mercado.

Algumas empresas optam por formar um preço que maximize os lucros. Esta estratégia assume que a empresa conhece perfeitamente a função procura e custo, o que na realidade é bastante complexo.

Por outro lado, existem as empresas que optam por aumentar a quota de mercado, considerando que um volume de vendas mais elevado trará custos unitários mais baixos e um lucro maior no longo-prazo.

As empresas que escolhem uma estratégia de «market skimming» máximo são normalmente as empresas que lançam um novo produto, e permite que as empresas alcancem inicialmente um segmento de mercado menos sensível ao preço. Quando se atinge o posicionamento pretendido, ou o segmento menos sensível ao preço já está satisfeito, é adotada uma estratégia de redução gradual dos preços.

Outras empresas preferem liderar pela qualidade do produto, pondo no mercado produtos ou serviços caracterizados por terem um grande nível de qualidade percebida e estatuto, com o preço alto, mas alcançável pelos consumidores.

De acordo com Kotler (1999), o preço é a única variável do marketing-mix que uma empresa pode utilizar de forma a alcançar os seus objetivos de marketing. Desta forma, o preço deve ser coordenado com as decisões do desenho do produto, distribuição e comunicação, para que as ações de marketing sejam consistentes. Normalmente, as empresas consideram primeiramente as decisões relativamente ao preço que irão cobrar por determinado produto, para posteriormente considerar as outras variáveis do marketing-mix. O preço do produto torna-se, assim, um fator de posicionamento do produto que define o mercado para o produto, a concorrência e o design do produto.

## b. Estimação da procura

A definição de determinado preço leva a diferentes níveis de procura. Existe uma relação inversa entre o preço e a procura, demonstrada na curva da procura.

Usualmente, a procura é determinada através de vários métodos, como é o caso dos questionários, em que é possível perceber quantas unidades os consumidores estariam dispostos a comprar dependendo do preço proposto. Também é possível determinar a procura com experiências de preços. Com esta técnica, é possível variar o preço de diferentes produtos numa loja, ou cobrar preços diferentes pelo mesmo produto em sítios semelhantes de forma a perceber de que forma a mudança afeta as vendas. A análise estatística constitui outra possibilidade de determinar a procura, através da análise de preços anteriores e quantidades vendidas.

## c. Estimação dos custos

A procura define um limite máximo para a definição do preço, enquanto que os custos definem o limite mínimo. A empresa tem que definir um preço que cubra, no mínimo, os custos de produção, distribuição e a venda do produto, incluindo uma taxa de retorno associada ao risco e esforço.

Existem dois tipos de custos – os custos fixos e os custos variáveis. Os custos fixos são os custos que não variam com o nível de produção nem com a receita das vendas, como é o caso dos salários que devem ser pagos todos os meses, independentemente da quantidade produzida. Os custos variáveis variam diretamente com o nível de produção, sendo normalmente constantes por unidade produzida. Os custos totais são a soma dos custos fixos com os custos variáveis.

#### d. Análise dos preços, custos e ofertas dos concorrentes

Dentro das possibilidades de preços definidas pelos custos da empresa e pela procura de mercado, a empresa deve considerar os custos, preços e possíveis reações da concorrência.

Se a empresa tem um produto melhor do que o da concorrência, a empresa deverá mostrar esse valor aos consumidores do mercado, fazendo valer a sua proposta. No caso de acontecer o inverso, e a concorrência possuir um produto melhor, talvez a melhor opção será a empresa baixar o seu preço, de forma a baixar a sua proposta de valor.

O modelo dos 3C's é bastante utilizado na definição dos preços - empresa («corporation»), consumidores e concorrentes.

Portanto, no que respeita à empresa, é importante considerar os custos, definindo o preço de um produto acima do seu custo unitário.

Relativamente aos consumidores, a empresa deve considerar a avaliação do produto por parte dos consumidores. Se os consumidores consideram que o produto tem características únicas, estarão dispostos a pagar um preço mais alto. Caso contrário, se o produto não é valorizado pelos consumidores, será necessário definir um preço mais baixo de forma a que os consumidores estejam dispostos a comprar.

A concorrência é o terceiro elemento que precisa de ser analisado na definição de um preço. É importante identificar os produtos substitutos, e analisar os seus preços. Os produtos com mais características deverão ter preços mais elevados.

Quando combinados, os três C's ajudam na definição de um limite inferior e superior na definição do preço ideal de determinado produto. Portanto, os custos definem o limiar mínimo, os preços dos concorrentes e produtos substitutos

fornecem um ponto de orientação, e a avaliação das características únicas do produto por parte dos consumidores define o limite máximo do preço.



Ilustração 14: Modelo dos 3 C's (Fonte: Kotler & Keller, 2012)

#### e. Definição do método de definição do preço

Após a definição do limar mínimo e máximo do preço, o passo seguinte é a definição do preço ideal.

O método mais simples para definir o preço de um produto é preço pelo custo («cost-plus pricing»), que adiciona um mark-up ao custo do produto.

Este método, apesar de não ter em consideração a procura e os preços dos concorrentes, é bastante utilizado por várias razões. Em primeiro lugar, os vendedores estão mais cientes acerca dos custos do que da procura. Em segundo lugar, quando todas as empresas em determinada indústria praticam este método de preço, os preços tendem a ser semelhantes, e a competição pelo preço tende a ser menor. Em terceiro lugar, este método de definição do preço é o mais justo tanto para os vendedores como para os consumidores, dado que os vendedores ganham um retorno justo do seu investimento, mas não tiram partido dos consumidores quando a procura aumenta, através do aumento de preços.

O preço pelo valor percebido é outro método de definição de preços. O preço pelo valor percebido utiliza as perceções de valor dos consumidores, ignorando os custos.

De acordo com Hinterhuber (2008), as estratégias de preços podem variar consideravelmente conforme as indústrias, países ou mesmo consumidores. De

acordo com o autor, a definição de preços pode ser agrupada em três grandes estratégias – definir o preço baseado no preço de custo, nos preços praticados pela concorrência, ou baseado no valor percebido do consumidor.

As estratégias de preço baseadas no custo e as baseadas no valor do consumidor têm fluxos de acontecimentos opostos. Isto porque, ao basear o preço no preço de custo do produto, o fluxo de acontecimentos é o seguinte:

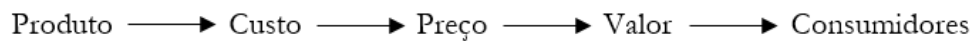


Ilustração 15: Estratégia de preços baseada no custo (Fonte: Adaptado Nagle, T. T. & Holden, R. K)

Por outro lado, quando a estratégia de preços é definida com base na percepção que os consumidores têm acerca do produto/serviço, o fluxo de acontecimentos já é feito na direção contrário ao mostrado anteriormente.

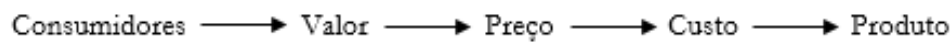


Ilustração 16: Estratégia de preços baseada no valor (Fonte: Adaptado Nagle, T. T. & Holden, R. K)

Desta forma, enquanto que a estratégia de preço baseada no custo dá importância primordial ao produto, essencialmente ao custo do produto, a estratégia baseada no valor irá ter em consideração principalmente o valor que o produto terá para o consumidor, e a partir dessa conclusão é que o preço do produto é formado.

#### f. Definição do preço

O método escolhido para a definição do preço define os limites nos quais a empresa deve definir o seu preço. Porém, existem fatores adicionais que devem ser considerados aquando da definição do preço final, como é o caso dos impactos das atividades de marketing, a política de preços da empresa, e o impacto do preço nas outras partes.

No que diz respeito ao impacto das atividades de marketing, o preço deve considerar a qualidade da marca e a publicidade comparativamente com a concorrência. As conclusões de um estudo realizado por Paul Farris and David Reibstein ditaram que marcas com qualidade média, mas que possuem grandes orçamentos para publicidade são suscetíveis de cobrar um preço mais alto do que marca que não são conhecidas.

O preço deve ser consistente com a política de preços da empresa, e considerar o impacto do preço nas outras partes envolvidas no negócio, de forma a considerarem que trazer o produto para o mercado ao preço definido será vantajoso para todas as partes, gerando margem suficiente.

Para além das seis etapas consideradas aquando da definição de preços, existem situações em que o preço deve ser adaptado ao contexto. Esta secção está bastante relacionada com a segmentação de mercado tratada no estudo do Pilar do Mercado, sendo que nesta seção se estuda a segmentação do mercado, existindo discriminação de preços.

A segmentação de mercado é um aspeto importante em todas as variáveis de marketing, mas especialmente no preço. Normalmente, as empresas definem uma estrutura de preços que reflete as variações na procura conforme a geografia, os custos, as especificações dos segmentos de mercado, o tempo em que ocorre a

compra, a frequência da compra, as garantias, os contratos de serviço e outros fatores.

De acordo com Kotler (1999), a estratégia de preços pode ser adaptada, tendo em consideração os seguintes fatores:

- a. Geografia
- b. Descontos e bonificações
- c. Promoções
- d. Diferenciação

#### a. Geografia

Na definição do preço conforme a geografia, a empresa considera cobrar diferentes preços pelos seus produtos para consumidores geograficamente diferentes. A questão relevante neste tipo de estrutura de preço é – deve a empresa cobrar preços superiores a consumidores mais distantes para cobrir os custos de envio, ou deve a empresa cobrar preços inferiores a consumidores mais distantes para ganhar quota de mercado?

#### b. Descontos e bonificações

Algumas empresas preferem ajustar o seu preço, concedendo descontos e bonificações em pagamentos adiantados, compras em grandes quantidades, e compras fora da época usual. Esta decisão deve ser planeada cuidadosamente, de forma a não prejudicar o potencial lucro que poderiam ter caso o preço não sofresse alterações.

Os descontos têm-se tornado, cada vez mais, o *modus operandi* da maior parte das empresas. Algumas empresas com excesso de capacidade tendem a dar descontos com maior facilidade.

As empresas necessitam que monitorizar a proporção dos consumidores que recebem descontos, a média do desconto, assim como possíveis vendedores que utilizam demasiado a técnica de desconto.

#### c. Promoções

As empresas podem por em prática várias técnicas de forma a estimular a procura.

Os supermercados usam a técnica de baixarem o preço em marcas mais conhecidas, de forma a estimular a procura na loja. Outra técnica, também bastante utilizada pelos supermercados é a do desconto psicológico, que consiste em comunicar um preço anterior que estava (artificialmente) alto anteriormente, e comunicar o preço atual (real) bastante mais baixo.

As empresas também podem utilizar os conhecidos rebates nos preços durante um específico período de tempo, de forma a incentivar a procura. Ao invés de baixar o preço do produto, as empresas podem oferecer taxas de financiamento baixas, ou mesmo aumentar o período de pagamento de juros, diminuindo o valor a pagar mensalmente.

Existe também o caso das empresas que preferem promover as suas vendas através da oferta de garantias ou contratos de serviços.

Este tipo de estratégias se resultarem, irão ser imediatamente copiadas pelos concorrentes. Se não resultarem, transformam-se em perda de dinheiro.

#### d. Diferenciação

As empresas também têm a opção de alterar os preços de forma a ajustarem-se aos diferentes consumidores, produtos, localizações, e por aí adiante.

A discriminação no preço ocorre quando uma empresa vende um produto ou um serviço a dois ou mais preços que não refletem uma diferença proporcional nos custos.

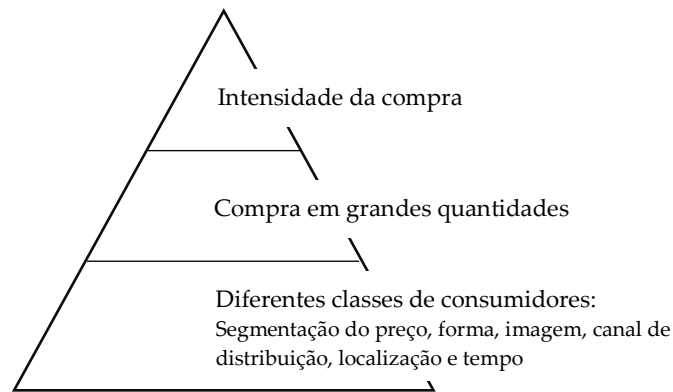


Ilustração 17: Pirâmide da diferenciação de preços (Fonte: própria)

Num primeiro nível de discriminação de preços, a empresa cobra diferentes preços a diferentes consumidores, dependendo da intensidade da procura.

No segundo nível de discriminação, a empresa cobra um preço menor aos consumidores de grandes quantidades.

No terceiro nível de discriminação de preços, a empresa cobra diferentes preços às diferentes classes de consumidores. Neste caso, existem seis possíveis situações: segmentação de preço, preço conforme a forma do produto, preço conforme a imagem do produto, preço conforme o canal de distribuição, preço conforme a localização e preço conforme o tempo.

Na segmentação de preço conforme o consumidor, os diferentes grupos de consumidores pagam preços diferentes pelo mesmo produto ou serviço.

O preço pode ser diferente conforme a forma do produto, ou seja, as versões diferentes do produto terão diferentes preços, sem proporcionalidade direta com os custos.

A imagem do produto também pode implicar um preço diferente. Assim, apesar do benefício de o produto ser o mesmo, a imagem (aparência da embalagem), do produto é diferente.

O preço também pode ser diferente conforme o canal de distribuição. Desta forma, o produto pode ter diferentes preços conforme o sítio onde é adquirido.

A localização geográfica onde é adquirido o produto também pode ter implicações no preço do produto.

Por fim, o preço do produto pode variar conforme o tempo em que o produto é adquirido, podendo variar em diferentes estações, dias ou mesmo horas.

Para a discriminação por preços funcionar, existem seis condições obrigatórias.

1. O mercado deve ser segmentável, e os segmentos deverão mostrar diferentes intensidades na procura;
2. Os consumidores que se encontram no segmento com preços mais baixos não devem ser capazes de vender aos consumidores que se encontram no segmento com preços mais altos;
3. Os concorrentes não deverão ser capazes de vender abaixo do preço do segmento com preço mais alto;
4. O custo da segmentação não deverá exceder a receita proveniente da discriminação de preços;
5. A discriminação de preços não deverá gerar ressentimento por parte dos consumidores;
6. A discriminação de preços não deverá ser ilegal.

## Comunicação

De acordo com Kotler & Keller (2006), na comunicação integram todos os elementos que a apresenta pode utilizar para “informar, persuadir, e lembrar os consumidores, distribuidores, fornecedores e todos que se envolvem com a marca e os seus produtos”.

De acordo com Grönroos (1996), a comunicação pode ser fundada em três pilares distintos – comunicação de marketing, comunicação interna e comunicação interativa.

A comunicação de marketing está relacionada com a interação entre a marca e os clientes. A comunicação interna é a comunicação que prevalece dentro da empresa entre todos os colaboradores, incluindo as ferramentas que são usadas para comunicar e passar informação. A comunicação interativa diz respeito à comunicação entre os colaboradores e os clientes. Desta forma, e partindo do princípio que os clientes entram em contacto com uma empresa através de vários pontos de contacto, é importante a transmissão de uma mensagem clara, consistente e convincente, considerado uma estratégia de comunicação integrada de marketing, de forma a obstruir mensagens conflituosas de fontes distintas, resultando numa imagem e posicionamentos confusos acerca da empresa (McCarthy, 1960).

## Distribuição

De acordo com McCarthy (1960), a cadeia de distribuição inclui as atividades necessárias à transformação de matérias primas em bens ou serviços e a disponibilização junto dos consumidores. Colocar o produto perto dos consumidores exige a existência de uma rede de relações entre clientes, fornecedores, vendedores, entre outros.

O canal de distribuição pode ser considerado direto ou indireto. O canal de distribuição é direto quando existe uma venda diretamente ao consumidor final, sem a existência de intermediários. Quando o canal de distribuição é indireto, significa que contém, pelo menos, um intermediário na rede de distribuição.

### 1.2.3 Pilar do Mercado

De acordo com Lencastre & Côrte-Real (2010), existem dois aspetos que devem ser considerados quando se estuda o conceito de interpretante – o intérprete e a sua interpretação. A interpretação é a resposta que o mercado tem relativamente à marca, que é formado pelos indivíduos (intérpretes), que formam o mercado. Por conseguinte, o mercado é constituído por diferentes públicos (clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas, etc.) que têm diferentes respostas em relação à marca, uma vez que têm diferentes papéis e diferentes relações com a marca.

#### 1.2.3.1 Mix de Resposta

As múltiplas respostas englobam respostas do tipo cognitivo, afetivo e comportamental, constituindo o mix de resposta da marca. O mix de resposta da marca é composto por três níveis – a resposta central, a resposta efetiva e a resposta aumentada.

A resposta central é a resposta imediata tem quando se depara com qualquer sinal da marca. A resposta imediata também é conhecida pela associação “top of mind” que as pessoas fazem relativamente a uma marca, e tem como objetivo entender qual é o posicionamento atual que a organização ocupa na mente do público-alvo.

A resposta efetiva constitui uma resposta mais estruturada e complexa relativamente à resposta central. Este tipo de resposta permite o estudo qualitativo das associações à marca, através da análise de situações como os pontos de diferenciação da marca relativamente à concorrência, os pontos de paridade que a marca tem com marcas que lhe são semelhantes. Este estudo permite analisar a imagem da marca.

A resposta aumentada engloba todas as outras respostas que o público-alvo pode ter em relação à marca. O estudo deste tipo de resposta permite o estudo quantitativo da marca, permitindo a análise de variáveis tais como o tipo de notoriedade, preferência, adesão e fidelidade.



Ilustração 18: Funções da marca (Fonte: Lencastre, P. d., 2005: pág. 62)

Para a ciência que estuda os sinais, o sinal só está completo quando assume a sua função de ser interpretado por alguém. A marca tem duas grandes funções – identificação e diferenciação.

A identificação de uma marca está relacionada com a procura de notoriedade para os sinais que emite, ou seja, o reconhecimento da marca em detrimento da

marca dos concorrentes. A diferenciação tem como objetivo a criação de associações, de forma a formalizar o posicionamento da marca.

### 1.2.3.2 Segmentação, Targeting e Posicionamento

A segmentação tem como principal objetivo a identificação de grupos de consumidores distintos com necessidades homogêneas (Wind, 1978). A premissa inicial para segmentar determinado mercado é assente no facto de o mercado realmente existir, e não ser inteiramente homogêneo. De acordo com Beane & Ennis (1987), a segmentação de mercado é feita tendo em conta dois objetivos primordiais: procurar novas oportunidades de produto ou áreas que podem ser recetivas ao posicionamento atual, e criar mensagens de comunicação melhoradas, de forma a ganhar um melhor entendimento por parte dos consumidores. Bickert (1997) defende que a segmentação de mercado tem um papel importante na identificação de consumidores-chave. Através do conhecimento de um consumidor, é possível criar conhecimento de todo o grupo segmentado. Desta forma, é possível usar esse conhecimento como forma de prever como é que o grupo de consumidores irá reagir a novas situações.

Simkin (1997) defende um conjunto de três etapas no processo de segmentação, nomeadamente a análise central, a linha de pensamento estratégica e por fim os programas de implementação.

A análise central examina a situação atual da organização, as tendências gerais do mercado, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, tendo em linha de conta as necessidades e as expectativas do consumidor, assim como o seu comportamento de compra. Além disso, é considerado o posicionamento da marca no mercado, assim como o portefólio da organização.

Na segunda etapa, denominada de linha de pensamento estratégica, são identificados novos critérios de segmentação, considerando-se novos segmentos de mercado. A fase seguinte é a seleção dos segmentos-alvo e a determinação de estratégia de posicionamento da marca.

Por fim, a fase dos programas de implementação consiste na decisão acerca do marketing mix considerado – o produto, o preço, as estratégias promocionais e a distribuição.

De acordo com Kotler (1999), existem seis passos na segmentação, targeting e posicionamento no mercado, nomeadamente:

1. Identificação de bases para segmentação de mercado
2. Desenvolvimento de perfis nos segmentos
3. Desenvolvimento de medidas de atratividade do segmento
4. Selecionar os segmentos-alvo (targeting)
5. Desenvolvimento do posicionamento para cada segmento
6. Desenvolvimento do marketing-mix para cada segmento-alvo

## Segmentação

De acordo com Bonoma & Shapiro (1983), as principais variáveis de segmentação de um mercado B2B são as variáveis demográficas, as variáveis operacionais, a abordagem à compra, fatores situacionais e características pessoais. Como é possível visualizar na ilustração seguinte, as variáveis demográficas constituem as variáveis mais amplas, enquanto as características pessoais do mercado consistem em variáveis de carácter mais reduzido.

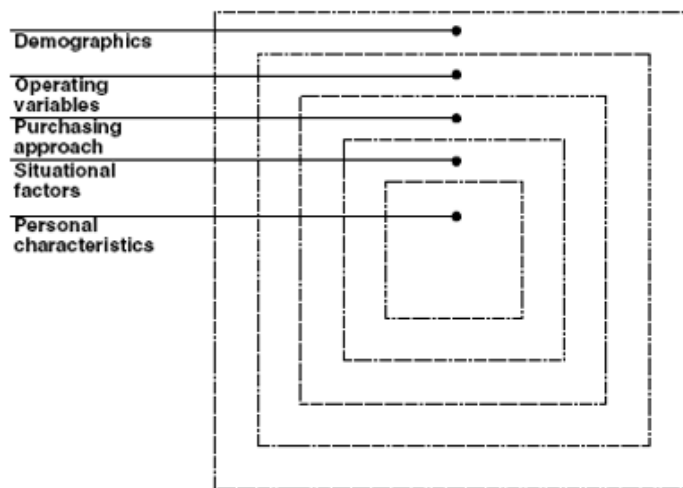


Ilustração 19: Principais Variáveis de Segmentação para Mercados B2B (Fonte: Bonona & Shapiro, 1983)

Os autores referem que, dentro das várias variáveis de segmentação, existem questões que se devem considerar para a segmentação de mercados B2B.

Variáveis Demográficas:

Indústria: Que indústria deve ser servida?

Tamanho da empresa: Qual o tamanho ideal de empresas para servir?

Localização: Que áreas geográficas devem ser servidas?

Variáveis Operacionais:

Tecnologia: Que tecnologias usadas pelos clientes?

Estatuto de usuário ou não-usuário: Servir «heavy users», «medium users», «light users» ou «non-users»?

Capacidades dos consumidores: Servir consumidores que precisam de muitos ou poucos serviços?

Abordagem à Compra:

Organização da compra: Servir empresas com organização das compras centralizada ou descentralizada?

Estrutura de poder: Servir empresas que têm um maior domínio na engenharia, nas finanças, ...?

Natureza da relação existente: Servir empresas com quem se tem relacionamentos fortes ou as mais atrativas?

Política de compra: Servir empresas que preferam leasing? Contrato de serviços?

Sistemas de compras?

Critério de compra: Servir empresas que procuram qualidade? Serviço? Preço?

Fatores Situacionais:

Urgência: Servir empresas que procuram um serviço ou entrega rápida?

Aplicação específica: Focar numa certa aplicação do nosso produto em vez de todas as aplicações?

Tamanho da encomenda: Focar em grandes ou pequenas encomendas?

Caraterísticas Pessoais:

Semelhança entre o comprador e o vendedor: Servir empresas com valores semelhantes aos nossos?

Atitude em relação ao risco: Servir clientes que gostam de correr riscos ou que têm aversão ao risco?

Lealdade: Servir empresas que demonstram lealdade pelos seus fornecedores?

De acordo com Kotler (1999), para que os segmentos de mercado sejam úteis, devem cumprir cinco critérios - mensurabilidade, substancialidade, acessibilidade, diferenciabilidade e acionabilidade.

Os segmentos devem ser mensuráveis de forma a ser possível calcular o tamanho, o poder de compra e as características do segmento. Os segmentos devem ser substanciais, ou seja, devem ser suficientemente grandes e lucrativos. Um segmento deve conter o maior número possível de consumidores homogêneos para servir através de um programa de marketing ajustado para esse grupo. A acessibilidade caracteriza os segmentos como alcançáveis. Os segmentos devem ser distinguíveis e devem responder de maneira diferente aos elementos e programas do marketing-mix. Por fim, os segmentos devem ser acionáveis, na medida em que é possível formular programas eficazes para atrair e servir os segmentos.

## Targeting

A segmentação de mercado revela todas as possíveis oportunidades de segmentos existentes no mercado. O passo seguinte é avaliar os vários segmentos e decidir quantos e em quais se decide atuar.

Na avaliação dos vários segmentos de mercado, a empresa deve considerar o tamanho do segmento e as características de crescimento, a atratividade estrutural, e a compatibilidade com os objetivos e recursos da empresa.

A empresa pode definir servir segmentos múltiplos quando existem diferentes grupos de consumidores que têm diferentes tipos de necessidades, optando por um melhor design, preço, divulgação e entrega do produto ou serviço.

a) Cobertura em todo o mercado

	M1	M2	M3
P1	■	■	■
P2	■	■	■
P3	■	■	■

Neste caso, a empresa tenta servir todos os consumidores com todos os produtos que poderão precisar. Usualmente, apenas grandes empresas conseguem atingir este tipo de segmentação, como é o caso da Coca-Cola. Conseqüentemente, a empresa ignora as diferenças de segmentos, e assume que o mercado é homogêneo, usando o mesmo produto, promoção e distribuição para todos os consumidores.

b) Especialização em segmentos múltiplos

	M1	M2	M3
P1	■	■	■
P2	■	■	■
P3	■	■	■

A especialização em segmentos múltiplos acontece quando a empresa escolhe um subconjunto de todos os possíveis segmentos. Apesar de poder não existir sinergias entre os segmentos, normalmente este tipo de segmentos são bastante atrativos financeiramente, e diversificam o risco da empresa.

As empresas também podem operar em supersegmentos em vez de operar em segmentos isolados. Um supersegmento é um conjunto de segmentos que partilham semelhanças, existindo sinergias.

Também existe a possibilidade de a empresa alcançar sinergias através da especialização num produto ou num mercado.

Existe especialização num produto quando a empresa vende determinado produto para diferentes segmentos de mercado, construindo reputação em determinada área de um produto.

	M1	M2	M3
P1	■	■	■
P2	■	■	■
P3	■	■	■

Quando a empresa se concentra em servir bastantes necessidades de determinado grupo de consumidores em específico, existe especialização de mercado.

	M1	M2	M3
P1	■	■	■
P2	■	■	■
P3	■	■	■

### c) Concentração num único segmento de mercado

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

Existe concentração num único segmento de mercado quando a empresa decide servir apenas um segmento. Esta escolha permite que a empresa ganhe conhecimento das necessidades desse segmento, alcançando uma maior presença de mercado.

Um nicho constitui um grupo de consumidores mais restrito, que procuram um mix de benefícios distintivo dentro de um segmento. Os gestores de marketing que optam por nichos concentram-se em entender perfeitamente as necessidades dos consumidores, de forma a que eles estejam dispostos a pagar um preço premium.

### d) Marketing Individual

O último nível de segmentação remete para o marketing customizado ou o «marketing um para um». Uma empresa é customizada quando é capaz de responder aos consumidores individualmente, personalizando os produtos, serviços e até mesmo mensagens numa base diária. No entanto, este tipo de marketing não é para todas as empresas nem para todos os mercados, como é o caso de produtos tão complexos como automóveis.

## Posicionamento

O posicionamento de um produto corresponde à forma como o produto é definido pelos consumidores – o lugar que determinado produto ocupa na mente dos consumidores relativamente aos produtos concorrentes.

De forma a facilitar o processo de decisão de compra, os consumidores organizam os produtos em categorias, posicionando-os de maneira diferente nas suas mentes. Assim, o posicionamento de um produto corresponde ao conjunto de percepções, impressões e sentimentos que um consumidor considera ao comparar determinado produto com produtos concorrentes (Kotler, 1999).

# Capítulo 2

## O Grupo Nors e a Empresa AS Parts

O estudo do Grupo Nors e da empresa AS Parts segue a estrutura do Modelo da Marca inculcido por Lencastre, P. e Corte-Real, A. (2007), com fundação na tradição “peirceana”, respeitando o conceito triádico de sinal.

A construção deste modelo assenta em três pilares fundamentais – o Pilar da Identidade, o Pilar do Objeto e o Pilar do Mercado.

### 2.1 O Grupo Nors

A génese do Grupo Nors remonta a 1933, quando Luiz Óscar Jervell se tornou representante da marca Volvo em Portugal. Porém, a denominação «Auto Sueco» viria a surgir pela primeira vez quando Luiz Jervell, juntamente com Yngvar Poppe Jensen decidem autonomizar o negócio.

A primeira Auto Sueco surge em Coimbra no ano de 1959, e em 1962 surge a primeira unidade industrial para montagem de veículos pesados – a Soma, localizada em Ovar. Em 1979 surge a Auto Sueco Braga, com o objetivo de comercializar os produtos Volvo nessa região.

O ano de 1991 marca o início do processo de internacionalização da Auto Sueco, impulsionando a expansão do Grupo (anexo I).

Historicamente ligado à liderança no setor automóvel, o Grupo Nors é atualmente uma multinacional com um âmbito de atuação alargado, que aposta em desenvolver as suas atividades em quatro grandes áreas de negócio – Original

Equipment Solutions, Integrated Aftermarket Solutions, Recycling Solutions e Safekeeping Solutions.

## 2.1.1 Pilar da Identidade

### 2.1.1.1 Identidade Central

O elevado crescimento histórico que caracteriza o Grupo Nors no decorrer dos anos, ancorado numa forte internacionalização e a expansão das suas atividades para novas áreas de negócio com características diferenciadas da atividade tradicional do grupo, justificaram a necessidade de criação de uma marca corporativa abrangente que sustentasse a ambição de crescimento do grupo e a sua variedade (anexo I), surgindo assim, em 2013, a mudança da denominação Grupo Auto Sueco para Grupo Nors. Desta forma, assumindo plenamente a sua tendência multinacional, o Grupo Nors assenta numa estratégia com princípios e políticas transversais, e numa cultura de grupo global com vista a um crescimento sustentado.

O nome do grupo – Nors - evoca um sentimento de orientação, rumo, e até deixa trespassar parte da ancestralidade que é associada ao norte da Europa, zona associada culturalmente ao negócio originário do Grupo Nors. No entanto, a palavra não é de origem sueca. A explicação do nome do grupo assenta na ideia de criação de uma ligação entre as pessoas, que constituem o capital humano da marca. Portanto, a palavra “Nors” é um “Nós” personalizado pelo “r” presente na palavra “Norte”.

Assim sendo, o nome “Nors” exhibe a representação coletiva das pessoas que constituem o grupo, das equipas de trabalho, da organização como um tudo, da força e da determinação que movem o grupo diariamente.

### 2.1.1.2 Identidade Efetiva

As expressões gráficas de uma marca constituem a sua identidade tangível. Na prática, isto demonstra a forma como a identidade central se torna protegível como marca jurídica.

#### Logotipo

A tipografia do logotipo foi especialmente desenhada para a criação do logotipo NORS. É um tipo de letra com um aspeto intemporal, que nos remete para valores como o rigor, solidez, institucionalidade, simplicidade e neutralidade.

The image shows the word "NORS" in a bold, sans-serif typeface. The letter 'N' is stylized with a thick, rounded top and a slightly curved bottom. The letters 'O', 'R', and 'S' are also bold and have a consistent, clean design.

Ilustração 20: Logótipo da NORS (Fonte: Manual de normas gráficas da NORS)

#### Símbolo

O símbolo Nors pode ser utilizado em separado da marca, podendo substituí-la em alguns casos. O símbolo constitui apenas a primeira letra do logotipo, o N.

The image shows a single, stylized letter 'N' in the same bold, sans-serif typeface as the full logo. It has a thick, rounded top and a slightly curved bottom.

Ilustração 21: Símbolo da NORS (Fonte: Manual de normas gráficas da NORS)

## Versões da Assinatura

Foram criadas 4 relações entre o logotipo e a assinatura com fim a utilizações distintas, com um limite de dimensões mínimas (anexo IV).

A terceira e a quarta assinaturas devem ser utilizadas somente em materiais institucionais (ex.: estacionários, publicidade, folhetos, brochuras, publicidade imprensa e filme).

A primeira e a segunda assinaturas remetem-se para situações de comunicação promocional da Nors em materiais não institucionais (ex.: anúncios de emprego, patrocínios, ou em outras ocasiões de divisão de espaço com outras marcas ou entidades).



Ilustração 22: Versões da assinatura da NORs (Fonte: Manual de normas gráficas da NORs)

## Tipografia para Comunicação

A família Apex Sans é a tipografia oficial da marca Nors e deve ser utilizada sempre que for possível em textos (documentos e publicações de comunicação da Nors para com o público externo).

abcdefghijklmnopqrstvwxyz  
ABCDEFGHIJKLMNOPSRTUVXYZ  
1234567890 (!"#%&/?)

abcdefghijklmnopqrstvwxyz  
ABCDEFGHIJKLMNOPSRTUVXYZ  
1234567890 (!"#%&/?)

abcdefghijklmnopqrstvwxyz  
ABCDEFGHIJKLMNOPSRTUVXYZ  
1234567890 (!"#%&/?)

Ilustração 23: Tipografia da NORS (Fonte: Manual de normas gráficas da NORS)

## Referências de Cor

As cores estão associadas a significados, pelo que a escolha ou combinação de determinadas cores contribuem para a formação da identidade de determinada organização.

A descrição das referências de cor define as cores para aplicação da assinatura em suportes físicos e digitais. Para além disso, deve-se assegurar equivalência da cor em materiais que a alterem, uma vez que a aplicação incorreta da cor transmite uma imagem errada da marca NORS.



Ilustração 24: Referências de cor para suportes físicos (Fonte: Manual de normas gráficas da NORS)



Ilustração 25: Referências de cor para suportes digitais (Fonte: Manual de normas gráficas da NORS)

### 2.1.1.3 Identidade Alargada

A identidade alargada de uma marca está relacionada com todos os outros sinais que podem ser juridicamente protegíveis pela marca.

O slogan do Grupo Nors constitui, de facto, um elemento identificador da marca. O slogan “We Know How” trespassa a ideia do histórico know-how do grupo, de todos os anos de experiência acumulada que o grupo tem vindo a formar ao longo dos anos desde a sua formação, sendo dada especial ênfase a palavra “We” como forma de diferenciação perante todos os outros concorrentes do mercado. Portanto, o grupo tenta passar a ideia de “nós sabemos (realmente) como” solucionar o problema ou a necessidade do cliente, entregando melhores soluções em todas as áreas de atuação do grupo.

A utilização de uma farda de trabalho constitui outra forma de representação da identidade da marca. Assim, através do reconhecimento da farda, os clientes são capazes de identificar os recursos humanos que fazem parte da marca.

#### 2.1.1.4 Estrutura de Identidade

A história do Grupo Nors inicia-se através da comercialização de produtos da marca Volvo em Portugal. Porém, o crescimento histórico do grupo atracadado ao desenvolvimento de novas áreas de negócio assente numa estratégia internacional permitiu alargar os seus horizontes, criando uma estrutura que integra várias áreas operacionais.

De acordo com o referido na seção 1.2.1.2 da Revisão de Literatura, o Grupo Nors tem uma estrutura predominantemente endossada, uma vez que cada empresa do grupo tem a sua própria identidade, e apresenta-se ao público de forma distinta. No entanto, as diversas empresas que constituem o grupo reconhecem a importância de utilizar sempre uma referência à identidade do grupo, como forma de aproveitar a reputação que o Grupo tem no mercado.

### 2.1.2 Pilar do Objeto

#### 2.1.2.1 Missão

A missão do Grupo Nors é «gerar prosperidade para clientes e fornecedores, de forma a ajudar os nossos colaboradores a crescer e criar valor para os acionistas. Um valor assente em relações de confiança, construídas por uma atitude de exigência e pela entrega das melhores soluções» (site Grupo Nors, 2017). Para isso, exibem a sua visão com o objetivo de «ser um dos líderes mundiais em soluções de transporte e equipamentos de construção» (site Grupo Nors, 2017), através de valores como a ambição, a confiança e o talento.

### 2.1.2.2 Objeto

Quando se trata de um grupo constituído por diversas empresas, falar do objeto do grupo significa falar das diversas áreas de negócio e empresas que constituem o grupo.

O Grupo Nors é constituído por quatro áreas de negócio – Original Equipment Solutions, Integrated Aftermarket Solutions, Recycling Solutions e Safekeeping Solutions, distribuída por seis áreas operacionais - Nors Ibéria, Nors Angola, Nors Brasil, Nors África, Nors Ventures e Grupo Ascendum (anexo III).

A Original Equipment Solutions materializa a atividade histórica do Grupo, fruto da relação que mantém com a Volvo desde 1933. Esta área de negócio inclui a venda e após venda de camiões, autocarros, máquinas de construção, automóveis, motores marítimos e industriais, geradores e peças originais, sendo composta pelas empresas Auto Sueco, Galius, Grupo Ascendum, Auto-Maquinaria, Auto Sueco Automóveis e Agro New (*anexo II*).

Na área de Integrated Aftermarket Solutions, o Grupo reúne o conjunto de empresas de após venda, que inclui a importação e distribuição de peças O.E.M. (Original Equipment Manufacturer) multimarca para camiões e automóveis, através das marcas Civiparts, AS Parts e ONEDRIVE. A Civiparts dedica-se à importação e distribuição de peças e equipamentos oficinais para veículos pesados multimarca, enquanto que a AS Parts dedica-se à distribuição de peças e acessórios multimarca para veículos ligeiros em Portugal. A ONEDRIVE é uma retalhista de peças para automóveis ligeiros.

O setor do ambiente tem vindo a ser uma forte aposta do Grupo, através da área de negócio Recycling Solutions. Esta área é focada no fornecimento de soluções e equipamentos de reciclagem, englobando as empresas Biosafe e Sotkon. A Biosafe é uma empresa de referência na área do ambiente, que se dedica à

produção e comercialização de produtos derivados de granulado de borracha reciclada, enquanto que a Sotkon é líder no mercado ibérico em contentores subterrâneos para a recolha seletiva e indiferenciada de resíduos sólidos urbanos.

A Safekeeping Solutions integra outra área de negócios do Grupo Nors, sendo constituída pelas empresas Amplitude Seguros e MasterTest. A Amplitude Seguros é um consultor de seguros e riscos que atua no mercado de medição de seguros em geral. A MasterTest foi adquirida em 2012, e é considerada uma das maiores operadoras nacionais na área das inspeções obrigatórias a veículos.



Ilustração 26: Áreas de Negócio do Grupo Nors (Fonte: Documentos da empresa)

### 2.1.3 Pilar do Mercado

O Grupo Nors está atualmente presente em 23 países em 4 continentes, contando com cerca de 4.255 colaboradores e um volume de negócios superior a 1,5 mil milhões de Euros.

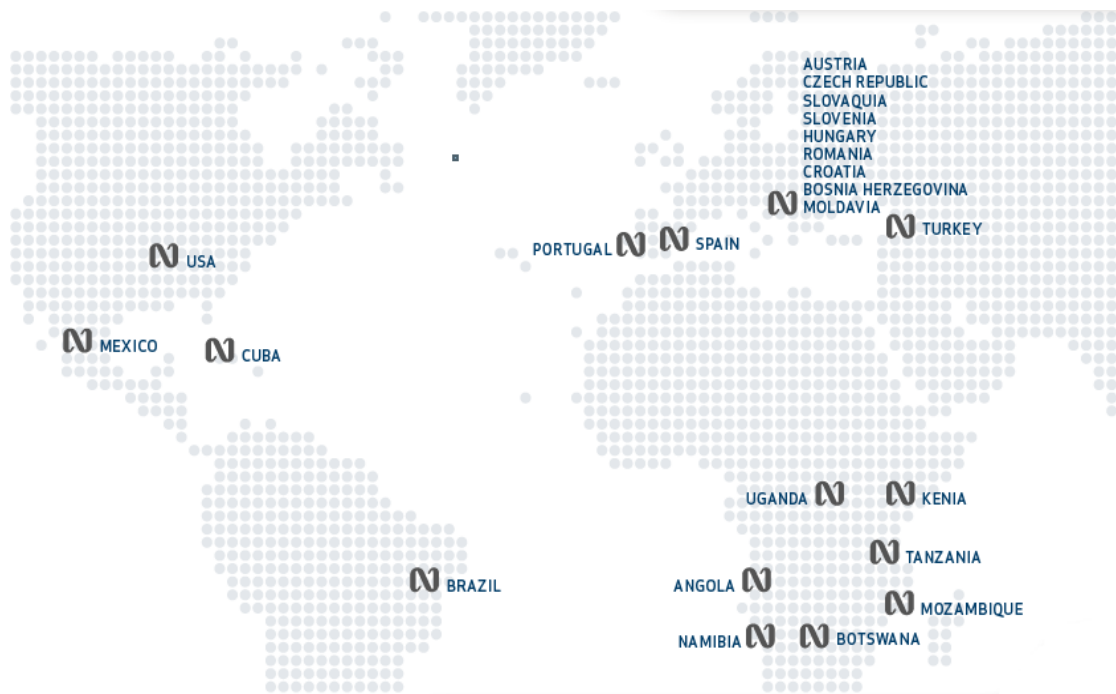


Ilustração 27: Presença do Grupo Nors no Mundo (Fonte: Documentos da empresa)

A “Original Equipment Solutions” é composta pelas empresas Auto Sueco, Galius, Grupo Ascendum, Auto-Maquinaria, Auto Sueco Automóveis e Agro New.

A Auto Sueco, dedica-se à importação e distribuição exclusiva de camiões, autocarros e motores marítimos Volvo para Portugal, sendo também importadora exclusiva de geradores SDMO em Portugal. Os principais clientes da Auto Sueco são as concessionárias que se dedicam à venda de camiões ao consumidor final, destacando-se as empresas que utilizam os camiões como base do negócio, como é o caso das transportadores.

A Galius é considerada uma empresa importadora e distribuidora exclusiva de camiões Renault Trucks para Portugal, com atividades de venda após venda. As concessionárias de venda de camiões da marca Renault fazem parte dos principais clientes da Galius.

O Grupo Ascendum é um grupo português com dimensões internacionais, e um dos maiores fornecedores mundiais de equipamentos industriais para construção e infraestruturas. É também concessionário de camiões Volvo e automóveis multimarca para a zona centro de Portugal. Relativamente ao negócio de equipamentos de construção e industriais, a Ascendi distribui, comercializa e aluga equipamentos essencialmente para a construção e obras públicas indústrias transformadora e extrativa, florestas, reciclagem, movimentação de cargas e agricultura. Na área de equipamentos para infraestruturas, o Grupo Ascendi distribui, comercializa e aluga equipamentos para infraestruturas que apoiam as operações em Aeroportos, Portos e Ferrovias, representando os melhores fabricantes em cada sector. Na venda de camiões e automóveis, os principais clientes do Grupo Ascendum são os consumidores finais.

A Auto-Maquinaria representa os produtos da Volvo Construction Equipment. Atualmente, a empresa é também representante exclusiva dos produtos Groove e SDLG para o território angolano.

A Auto Sueco Automóveis é uma empresa de retalho automóvel com concessionários multimarca no Porto (Volvo, Mazda e Honda), Lisboa (Volvo e Land Rover), Braga (Volvo) e Guimarães (Volvo). Os principais clientes são os consumidores finais.

A Agro New é o distribuidor da CASE IH Agriculture, a marca da Case New Holland (CNH) para equipamentos agrícolas no Estado de São Paulo, no Brasil, dedicando-se à venda de três produtos - tratores agrícolas, colheitadeiras de grão e colhedoras de cana-de-açúcar.

Na “Integrated Aftermarket Solutions” integram as empresas ONEDRIVE, AS Parts e Civiparts.

A ONEDRIVE é uma empresa retalhista de peças e acessórios multimarca para os automóveis ligeiros. Os principais clientes da ONEDRIVE constituem casas de peças, redes de oficinas e consumidores finais.

A AS Parts também se dedica à distribuição de peças e acessórios multimarca, mas tem a função de grossista na cadeia de valor. Os principais clientes da AS Parts são as casas de peças e redes de oficinas. Será feita uma análise mais detalhada sobre os clientes da AS Parts no ponto 2.2.3 (Pilar do Mercado).

A Civiparts, por sua vez, dedica-se à importação e distribuição de peças e equipamentos oficinais para veículos pesados multimarca. Os clientes fundamentais da Civiparts são as redes de oficinas para pesados e as casas de peças.

Na área de negócios “Recycling Solutions” fazem parte as empresas Biosafe e Sotkon.

A Biosafe é uma referência na área do ambiente, que oferece soluções com granulado de borrada reciclada. A capacidade produtiva que a empresa detém permite transformar 25.000 toneladas de pneus usados, equivalente a 3,2 milhões de pneus de veículos, em soluções sustentáveis para um mercado constituído por empresas de distintas áreas, tais como empresas ligadas ao Desporto, Segurança, Indústria, Construção Civil, Agricultura e Jardinagem.

A Sotkon é líder de mercado em contentores enterrados para recolha seletiva de resíduos domésticos, possuindo, atualmente, várias patentes do sistema. Os principais clientes da Sotkon são essencialmente os municípios.

A área de negócios “Safekeeping Solutions” integra as empresas Amplitude Seguros e MasterTest.

A Amplitude Seguros é um consultor de seguros e riscos que atua em diversos setores e segmentos da economia. Desta forma, atua no mercado de mediação de

seguros em geral, direcionando a oferta dos seus serviços de Consultoria e Corretagem de Seguros tanto a clientes particulares como a clientes de âmbito empresarial.

A MasterTest é considerada uma das maiores operadoras nacionais na área das inspeções obrigatórias a veículos. Atualmente, conta com 11 centros de inspeções espalhados por todo o país.

## 2.2 A Empresa AS Parts

Em 2006, o Grupo Nors reconheceu a necessidade de colmatar a inexistência de um *aftermarket* para ligeiros. Note-se que o *aftermarket* para pesados já tinha iniciado a sua atividade em 2003.

A empresa integra a área de negócio «*Integrated Aftermarket Solutions*» do Grupo Nors, juntamente com a Civiparts (*aftermarket* para pesados) e ONEDRIVE (empresa retalhista de peças para ligeiros). Constitui um dos maiores distribuidores de peças automóvel em Portugal, segundo a “Revista das maiores empresas do *aftermarket*, Edição n.º 132 do Jornal da Oficinas, novembro de 2016) (anexo IV).

Dedicando-se à distribuição de peças e acessórios multimarca de veículos ligeiros, a AS Parts compra os produtos à sua rede de fornecedores – maioritariamente espanhóis – vendendo-os aos seus clientes, retalhistas na cadeia de valor. Os fabricantes de peças produzem material em grandes quantidades, que não são totalmente absorvidas pelos fabricantes de automóveis. Desta forma, o mercado do *aftermarket* para ligeiros torna-se uma opção.

Atualmente, a empresa possui dois armazéns em Portugal, no Porto e no Seixal (Lisboa). O armazém localizado no Porto, na Rua Manuel Pinto de Azevedo possui 3.545 metros quadrados, e tem dois andares. No Seixal, em Lisboa, o armazém tem também dois andares, conta com 3.391 metros quadrados e está localizado no Parque Industrial do Seixal.

## 2.2.1 Pilar da Identidade

### 2.2.1.1 Identidade Central

O nome escolhido por uma organização para operar em determinado mercado é revestido de importância primordial, na medida em que funciona como um elemento identificador e diferenciador.

A empresa em estudo tem o nome AS Parts. As letras AS são acrónimos das palavras Auto Sueco, originalmente a holding do Grupo. A palavra “Parts”, significando «peças» em português, e está escrita em inglês como forma de dimensionar a estratégia de abertura da marca para mercados internacionais. O mesmo aconteceu com a empresa de aftermarket para pesados (Civiparts), que no início era denominada por Civipartes, e passou por um processo de mudança de nome como forma de transparecer as estratégias internacionais da marca.

### 2.2.1.2 Identidade Efetiva

De acordo com o manual de normas gráficas da AS Parts, as letras que constituem a palavra «AS Parts» devem ser de cor azul, de PANTONE 2965C. Para o vermelho do símbolo deverá ser usado a cor PANTONE 1797C. No entanto, existem situações em que o logotipo poderá ter que ser utilizado apenas com uma cor, mas sempre de acordo com as cores principais da marca. Para o uso do logotipo da marca, está previsto que a largura mínima que este poderá ter é de 10mm, para que não se incorra em uso incorretos do logotipo. Além disso, os tipos de letra que são de uso obrigatório são a Corporate S, que existe em vários formatos (light, regular, demi, bold e extra bold) e Verdana.



Ilustração 28: Logotipo da AS Parts (Fonte: Manual de normas gráficas da AS Parts)

A utilização da cor vermelha transparece a vitalidade da marca, procurando integrar-se como uma marca estimuladora. No entanto, a utilização da cor vermelha a contrastar com o azul revela que a marca, apesar de toda a vitalidade que lhe é associada, busca igualmente transmitir a qualidade existente no seu material, realçando assim a confiança e a lealdade da marca.

### 2.2.1.3 Identidade Alargada

Os armazéns da AS Parts constituem, de facto, um elemento diferenciador junto do público-alvo, tornando-se um símbolo do sinal da marca. Os armazéns de Porto e Lisboa, com 3.545 e 3.391 metros quadrados, respetivamente, são concebidos para guardar o material vendido para os clientes da marca, tornando-se assim o local que representa a marca fisicamente.

Além disso, a farda que é utilizada pelos trabalhadores de ambos os armazéns também constitui um elemento identificador da marca AS Parts. Tanto os trabalhadores da AS Parts como da ONEDRIVE utilizam a respetiva farda, sendo constituída por um colete ou um casaco que faz referência à marca e à holding do grupo, como forma de aproveitamento da reputação que o Grupo Nors detém no mercado em que atua.

No processo de embalagem do material para ser enviado para os clientes, a utilização da fita adesiva na caixa de embalagem constitui também um

elemento identificador da marca AS Parts. Desta forma, os clientes conseguem reconhecer imediatamente a origem da encomenda no momento da entrega, uma vez que está presente o logotipo da marca em grande parte da caixa.

## 2.2.2 Pilar do Objeto

### 2.2.2.1 Missão

A marca AS Parts tem como missão «tornar a manutenção e reparação automóvel mais fácil e mais conveniente, através da oferta de um serviço de peças e soluções de excelência que traduza a diversidade, a qualidade, a especialização, a convivência, o dinamismo comercial e a liderança estratégica que caracterizam a proposta de valor da marca nos mercados em que atua.»

### 2.2.2.2 Marketing-Mix

O marketing-mix de uma marca consiste num conjunto de variáveis que podem ser manipuláveis pela empresa, de modo a ocupar determinado posicionamento no mercado.

#### Produto

Esta variável do Marketing-Mix é referente a todos os bens ou serviços que a marca disponibiliza ao seu mercado-alvo, com vista à satisfação das necessidades dos clientes.

Os produtos que fazem parte da oferta da AS Parts podem-se dividir em dois grandes grupos – a gama de mecânica e a gama de colisão.

Na gama de mecânica a AS Parts tem ao dispor dos seus clientes a seguinte oferta:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anticongelante</li> <li>Bombas de água</li> <li>Climatização</li> <li>Comutação e segurança</li> <li>Elevadores de vidro</li> <li>Escovas limpa vidros</li> <li>Filtros de habitáculo</li> <li>Kits de embraiagem</li> <li>Máquinas elétricas</li> <li>Material de travagem</li> <li>Radiadores</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoios de motor</li> <li>Bombas de água</li> <li>Casquilhos/sinoblocos</li> <li>Kits de distribuição</li> <li>Kits de rolamento de roda</li> <li>Medidores de massa de ar</li> <li>Polias de cambota</li> <li>Tensores de distribuição</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Correias de distribuição</li> <li>Correias de ventoinha dentadas</li> <li>Kits de distribuição</li> <li>Tubos de combustível</li> </ul>	 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amortecedores</li> <li>Kits de montagem e proteção</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bombas de combustível</li> <li>Bombas injetoras</li> <li>Lâmpadas</li> <li>Máquinas elétricas</li> <li>Material elétrico</li> <li>Medidores de massa de ar</li> <li>Velas de ignição</li> <li>Velas de incandescência</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Bombas de água</li> <li>Correias de ventoinha</li> <li>Juntas homocinéticas e foles</li> <li>Kits de distribuição</li> <li>Kits de rolamento de roda</li> <li>Rolamentos de embraiagem</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bombas de embraiagem</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoios de motor</li> <li>Casquilhos/sinoblocos</li> <li>Foles de transmissão</li> <li>Tubos de radiador</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escovas de limpa vidros</li> <li>Velas de ignição</li> <li>Velas de incandescência</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kits de embraiagem</li> <li>Bombas centrais de embraiagem</li> <li>Rolamentos de embraiagem</li> <li>Amortecedores</li> </ul>

Ilustração 29: Gama de mecânica da AS Parts (Fonte: Documentos da empresa)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bombas de travão</li> <li>Bombitos de travão</li> <li>Juntas homocinéticas</li> </ul>	  	<ul style="list-style-type: none"> <li>Filtros de ar</li> <li>Filtros de óleo</li> <li>Filtros de combustível</li> <li>Filtros de habitáculo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Car care</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Transmissões</li> <li>Juntas homocinéticas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baterias</li> </ul>	 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevadores de Vidro</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>AdBlue</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Lâmpadas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bombas de água</li> <li>Discos de travão</li> <li>Filtros de ar</li> <li>Filtros de combustível</li> <li>Filtros de óleo</li> <li>Kits de distribuição</li> <li>Kits de embraiagem</li> <li>Kits de rolamento de roda</li> <li>Pastilhas de travão</li> <li>Terminais de direção</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Massas</li> <li>Óleos de caixa de velocidades</li> <li>Óleos de direção assistida</li> <li>Óleos de motor</li> <li>Óleos hidráulicos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juntas de motor</li> <li>Parafusos de cabeça</li> </ul>	 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Material de travagem</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kits embraiagem</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Termostatos</li> </ul>

Ilustração 30: Gama de mecânica da AS Parts (Fonte: Documentos da empresa)



Ilustração 31: Gama de mecânica da AS Parts (Fonte: Documentos da empresa)

Relativamente à gama de colisão, a oferta de produtos da AS Parts é a seguinte:



Ilustração 32: Gama de colisão da AS Parts (Fonte: Documentos da empresa)

Os produtos que neste momento apresentam maiores quantidades vendidas, considerando o ano de 2016 são os filtros de óleo e ar da marca Filtron, e as lâmpadas da marca Valeo.

Além deste top 3, produtos como escovas limpa vidros da marca Continente, lâmpadas da Philips, filtros habitáculo da Filtron, filtros de óleo da Mann, pastilhas de travão da Mintex, óleos de motor da Wolf, filtros de combustível da Filtron e escovas limpa vidros da Champion e da Valeo registam também grandes quantidades vendidas.

Quando se considera apenas as vendas da AS Parts à ONEDRIVE, a lista de produtos mais vendidos é bastante parecida com os produtos vendidos a clientes nacionais. Os produtos mais vendidos para a retalhista ONEDRIVE são então os filtros de óleo Filtron, com uma margem de 11,2%, as lâmpadas da marca Valeo, com uma margem bastante baixa de 1,8%, e os filtros de ar da Filtron, com uma margem de 11,2% de lucro. Normalmente, os produtos vendidos da AS Parts à ONEDRIVE registam, em média, margens de 5% a 8%.

No entanto, vender em maior quantidade não significa necessariamente que se esteja a vender mais em valor. Portanto, os produtos que registaram mais vendas em valor são essencialmente as baterias da Afa, registando um valor de 1.096.135€ de janeiro de 2016 a setembro de 2016, os kits de embraiagem da Sachs (846.451€), e os óleos de motor da Wolf (645.450€). As baterias Afa tiveram uma evolução de 37,7% face ao registado em 2015, obtendo-se uma margem de 26,6%. Portanto, desde janeiro de 2016 até setembro de 2016, é possível registar um valor nas vendas de 18.200.596€.

A AS Parts possui mais de 6 milhões de euros em stock disponível nos seus armazéns. Os produtos com maior valor em stock nos armazéns correspondem a kits de embraiagem da Sachs (com mais de 300 mil euros em stock) e os kits de embraiagem da Valeo (com cerca de 230 mil euros), seguindo-se dos

amortecedores da Kayaba e da Monroe, com 161 mil euros e 183 mil euros respetivamente.

Uma das principais estratégias relativamente à oferta de produtos na AS Parts está relacionada com a integração no Grupauto, Grupo Auto Unión España e Internacional, que consiste numa rede especialista na distribuição de peças e serviços para veículos ligeiros e pesados, que reúne os grupos de distribuidores em tornos de estratégias comuns, promovendo sempre o uso de equipamento original (ou qualidade equivalente), contando com presença em 22 países com 1.885 pontos de venda.

A AS Parts constitui um dos poucos *players* a nível nacional que tem uma oferta abrangente, desde a área da mecânica até à colisão. No entanto, estrategicamente não considera importante estar presente no negócio dos pneus – pelo menos de forma direta –, fundamentalmente pelas parcerias que a rede Top Car tem com a Continental e com a Tiresur. Estas parcerias são essenciais para o negócio da Top Car uma vez que os pneus constituem uma fatia importante no negócio das oficinas.

Nas palavras da responsável pelo aftermarket para ligeiros do Grupo Nors, Isabel Basto, a linha estratégica para o futuro continua no alinhamento dos moldes de negócio que têm vindo a ser praticados – manter as gamas e marcas *premium*, sempre que necessário serão desenvolvidas marcas de posicionamento preço, mantendo sempre níveis de qualidade.

## Preço

Na AS Parts, a definição de preços é baseada fundamentalmente no custo dos produtos, sendo aplicada uma margem de lucro ao preço dos produtos praticados pelos fornecedores (preço baseado no custo). De facto, este método de

preço é considerado o mais simples, e é utilizado pela grande parte das empresas neste mercado. Porém, é igualmente importante estar constantemente atualizado no que respeita aos preços praticados pelos concorrentes. Para isso, são feitas constantemente análises comparativas, de forma a perceber qual o posicionamento da AS Parts face à concorrência, de forma a manter uma estratégia competitiva no mercado.

De acordo com o modelo de Kotler (1999) relativamente à estratégia de adaptação de preços explicado na secção 1.1.1.4.2.2.2, a AS Parts pratica, inegavelmente, uma estratégia de diferenciação de preços, focada no terceiro nível de diferenciação – segmentação de preço, em que os diferentes grupos de consumidores (segmentos) pagam preços diferentes pelo mesmo produto. Os grupos de consumidores estão divididos em cinco segmentos de mercado distintos – white, blue, silver, gold e platinum. Aos clientes platinum são cobrados preços inferiores comparativamente com os clientes white.

No mercado, cada vez exige-se mais serviço por menor preço, e isto torna-se um verdadeiro desafio para quem está no negócio do aftermarket, uma vez que o negócio acaba por ficar demasiado dependente da capacidade do importador. Em Portugal, o importador é o que tem as margens mais pequenas na cadeia de valor, seguindo-se do retalho. As oficinas é que acabam por possuírem as maiores margens, sendo que estas também são bastante afetadas pelas pressões dos preços competitivos.

Cada vez mais o consumidor está mais informado, e há uma proliferação enorme de sites que, ao se tornarem cada vez mais transparentes, é possível saber imediatamente os preços para determinada peça ou reparação. Esta situação é uma agravante principalmente para os retalhistas e para as casas de peças, tornando-se o elo mais vulnerável da cadeia, como é o caso da ONEDRIVE. Porém, é preciso compreender que é nesta fase da cadeia de distribuição que o

negócio atinge a proximidade na relação com o cliente, a qual o importador muito dificilmente conseguirá criar ou mesmo manter.

## Comunicação

De acordo com o modelo de Grönroos (1996) descrito na seção 1.2.2.1 da Revisão de Literatura, a comunicação de uma marca pode assentar em três pilares distintos – comunicação de marketing, comunicação interna e comunicação interativa.

### Comunicação de Marketing

A marca AS Parts interage com os clientes através de diversos pontos de contacto.

A AS Parts comunica com regularidade com os seus clientes, através da utilização de uma plataforma de e-mail marketing denominada E-goí, informando-os das novidades mais recentes que surgem na AS Parts. A informação é dada através do envio de uma newsletter para o e-mail dos clientes. A natureza da newsletter pode ser de quatro âmbitos – reforço de gama, nova gama, nova marca e assistência técnica. O reforço de gama surge quando novas referências são adicionadas a uma gama de produto já existente. A assistência técnica permite a partilha de conhecimentos e novidades técnicas com os clientes, para que sintam confiança na marca AS Parts.

O site da empresa (<http://www.asparts.pt>) surge como outro ponto de contacto entre a marca e os clientes. No site é descrita a história da empresa e a evidência física da marca (armazéns, localização). Além disso, para que o cliente fique com uma perceção do posicionamento da empresa no mercado, o site transmite a missão e os valores pelos quais a empresa se rege. No site está também presente

as principais marcas com que a AS Parts trabalha, assim como as gamas de produtos. Mais ainda, caso o internauta deseje, é possível subscrever. Este portal permite ao cliente uma maior flexibilidade no contacto com a empresa, uma vez que é possível identificar o material com base no serviço Web TECDOC, possibilitando assim a confirmação dos stocks em tempo real e podendo ser feita a encomenda imediatamente. Desta forma, a AS Parts coloca os produtos mais próximos dos seus clientes, de uma forma prática, num portal com utilização intuitiva, com informação atualizada em tempo real.

### Comunicação Interna

A comunicação interna constitui também uma forma de comunicação importante, pois a empresa deve manter sempre os seus colaboradores motivados, notificando-os sempre do que está a ocorrer internamente.

A informação enviada para os clientes através da plataforma E-goi mencionada na comunicação de marketing é previamente enviada internamente, de forma a que todos os colaboradores estejam informados acerca das novidades da AS Parts.

A AS Parts faz uso de uma plataforma intranet, onde é apresentado, na página inicial, os destaques do jornal de negócio, os sites relevantes internos (como a lista telefónica interna), e informações e contactos da equipa de gestão de crise – existe uma equipa previamente preparada para gerir os desastres, os imprevistos e as emergências. Nesta plataforma intranet é possível a partilha de documentos que são importantes em várias áreas de negócio, como por exemplo indicadores de performance, os catálogos das marcas, entre outros.

A empresa utiliza a plataforma intranet para fazer um clipping, ou seja, um histórico de todas as notícias de imprensa que saem relacionadas com a empresa AS Parts.

Além disso, existem as “Ligas de Performance Nors”, que servem como forma de perceber qual a performance que cada empresa do grupo está a ter. Desta forma, mensalmente, os colaboradores de todas as empresas do grupo recebem um e-mail que mostra uma tabela classificativa baseada nos indicadores de performance da empresa do grupo. Nesta liga existem empresas que pertencem à primeira liga, e as empresas menos competitivas pertencem à segunda liga.

#### Comunicação Interativa

A comunicação interativa na AS Parts é feita essencialmente através de três pontos de contacto: os dois call centers da AS Parts (Porto e Seixal), os balcões de informações e os vendedores da AS Parts.

Desta forma, a comunicação interativa através dos call centers e do balcão de informações da AS Parts tem como principal objetivo o suporte ao cliente na identificação de peças. A identificação de peças por parte do cliente é uma das principais dificuldades neste mercado, pelo que é imprescindível a existência de profissionais na AS Parts que atuem no apoio ao cliente. Este apoio pode ser feito por telefone, através dos call centers da AS Parts, ou presencialmente, através de um dos balcões de informações da AS Parts, no Porto ou no Seixal.

Os vendedores da AS Parts têm como função a divulgação da empresa e dos produtos aos clientes, normalmente por via presencial. Estes colaboradores representam, possivelmente, o contacto mais direto dos clientes com a empresa, uma vez que normalmente o primeiro contacto através da AS Parts é feito por um vendedor. De forma a demonstrar a integridade da marca, os vendedores

possuem um catálogo de produtos desenvolvido durante o período de estágio (anexo V).

## Distribuição

A AS Parts possui duas instalações em Portugal Continental, nomeadamente no Norte e Centro do país.

O armazém localizado no Porto, na Rua Manuel Pinto de Azevedo possui 3.545 metros quadrados, e tem dois andares. No Seixal, em Lisboa, o armazém tem também dois andares, conta com 3.391 metros quadrados e está localizado no Parque Industrial do Seixal.

Antigamente, a distribuição era feita através de viaturas próprias, contando com 15 viaturas pertencentes à empresa. No entanto, atualmente, por não se justificar o gasto com essas viaturas, o serviço de distribuição das encomendas é feito através de um serviço de *outsourcing*. A AS Parts trabalha habitualmente com uma rede de transportadoras que lhe garantem o transporte atempado das encomendas pedidas pelos clientes.

### 2.2.3 Pilar do Mercado

Nesta secção pretende-se caracterizar o mercado em que a empresa AS Parts atua, identificando quais são os clientes que mais compras fazem na empresa em estudo.

A AS Parts, operando num mercado Business-To-Business (B2B), vende para dois tipos de clientes – casas de peças e oficinas.

As casas de peças são os retalhistas na cadeia de valor, como é o caso da ONEDRIVE, empresa do Grupo. As oficinas compram as peças à AS Parts que utilizam para arranjar as viaturas dos seus clientes.

O principal cliente da AS Parts é a ONEDRIVE. Segundo as previsões de 2016, a ONEDRIVE poderá vir a comprar cerca de 5.460.000€ à AS Parts durante o ano de 2017. Para além da ONEDRIVE, os melhores clientes da AS Parts são a Midas, a Roady, a Norauto e a SPR Auto Acessórios.

A Midas é uma rede de oficinas com mais de 80 oficinas próprias e franchisadas que se dedica à reparação de automóveis multimarca, essencialmente às mudanças de óleo, travões, amortecedores, pneus, escapes, baterias, correias de distribuição e ar condicionado e revisões.

Assim como a Midas, a Roady também é constituída por uma rede de oficinas, com cerca de 30 centros-auto em Portugal. Os centros-auto Roady são de fácil localização – por pertencerem ao Grupo dos Mosqueteiros, encontram-se sempre junto ao Intermarché e Bricomarché, permitindo criar sinergias que agradam aos consumidores. A Roady tem ao dispor dos seus clientes serviços como alinhamento (ou regulação geométrica) das rodas dos automóveis, testes diagnósticos de forma a detetar as anomalias dos veículos, revisões, testes pré-inspeção, substituição de amortecedores, mudanças da correia de distribuição, carregamento do ar condicionado, tratamento de problemas relacionados com som, multimédia e navegação, e anomalias com a mecânica em geral, como substituições dos kits de distribuição, transmissão, direção, embraiagem, travagem, fornecendo sempre um diagnóstico rigoroso para as últimas gerações de veículos.

A Norauto constitui igualmente uma rede de oficinas, formada por 24 centros-auto. Tem ao dispor dos seus clientes serviços como mudanças de óleo e revisões, mudanças de pneus, mecânica e manutenção (climatização, travagem,

iluminação, baterias, escapes, direção, suspensão, filtros, escovas limpa vidros, espelhos), assim como montagem de equipamentos no interior do automóvel (como leitores de vídeo, GPS, capas, alarmes reboques, etc.).

A SPR Auto Acessórios é uma empresa retalhista (casa de peças). Esta empresa vende peças para mecânica, como é o caso de peças para o motor, transmissão, suspensão, material de chaparia tal como iluminação, para-choques, guarda lamas. Além disso, tem ao dispor dos seus clientes material de desgaste e revisão, ou seja, filtros, discos, pastilhas e lubrificantes.

A AS Parts possui o seu mercado dividido em cinco segmentos de mercado – white, blue, silver, gold e platinum. Este tema será abordado no capítulo destinado ao assunto.

# Capítulo 3

## Descrição das atividades realizadas no estágio

Neste capítulo será feita uma descrição das atividades mais relevantes que foram realizadas durante o tempo de estágio na empresa AS Parts.

A realização do estágio curricular na empresa AS Parts permitiu a aprendizagem e domínio da função de Gestor do Produto. Entre as diversas tarefas realizadas durante o período de estágio, destacam-se a preparação de mapas de análise de margens, o tratamento das bases de dados, análise das compras fora dos fornecedores preferenciais, procurando alternativas a preços competitivos, cálculo de preçários e respetiva comparação com os da concorrência, correção diárias de problemas levantados pelas equipas comerciais, e elaboração de um portefólio de produtos para a equipa comercial.

### 3.1 Tratamento das bases de dados

Um Gestor de Produto deve manter as bases de dados constantemente atualizadas e sem erros. No entanto, esta tarefa poderá ser realmente complexa se se tratar de bases de dados com bastante informação, como é o caso das bases de dados da AS Parts e ONEDRIVE. Durante o período do estágio foi imprescindível atualizar diariamente as bases de dados de ambas as empresas, quer seja por problemas levantados pela equipa comercial, quer por alterações que devem ser feitas constantemente.

### 3.1.1 Atualização das descrições das referências

A equipa comercial questiona diariamente a informação que existe na principal base de dados utilizada pela AS Parts e ONEDRIVE – o SGIX. Normalmente, são erros que estão carregados em sistema, como por exemplo a descrição da aplicação de um farol que é para uso do lado esquerdo, e a informação em sistema sugere que é para uso do lado direito. É importante confirmar sempre a informação antes de proceder a alterações a pedido da equipa de vendas, uma vez que nem sempre a informação fornecida por esta equipa está correta. Para confirmar qualquer alteração que se venha a proceder poderá ser através do portal TecDoc, uma plataforma que é utilizada por todos os stakeholders de forma a fornecer informações sobre os produtos. Além disso, poderá ser útil consultar os catálogos de produtos disponibilizados pelos fornecedores, ou mesmo o site dos fornecedores.

### 3.1.2 Referências equivalentes

Para além de alterações nas descrições de referências, as equipas comerciais poderão também informar sobre erros com as equivalências feitas em SGIX. Uma equivalência é uma referência de determinada marca que cruza para outra referência de outra marca, mas que têm aplicações semelhantes.

O cruzamento de referências de fornecedores diferentes, mas que têm a mesma aplicação é uma tarefa de bastante complexidade, pois nem sempre a informação disponibilizada pelos fornecedores está correta, e portanto é relevante confirmar a informação em TecDoc.

### 3.1.3 Potenciais erros no preço de venda

A equipa comercial também poderá questionar a Gestão do Produto relativamente a preços que possam não estar corretos. Como o objetivo final da sua função é vender os produtos aos clientes, a equipa comercial consulta diariamente os preços dos produtos, e acaba por ter perceções aproximadas da realidade relativamente ao preço dos produtos, ou mesmo através da comparação com os preços da concorrência.

Muitas vezes, os erros nos preços também poderão ser detetados pela diferença de preços existente na AS Parts e na ONEDRIVE. Por exemplo, se o preço na ONEDRIVE for inferior ou for demasiado superior ao da AS Parts, existe um erro, e é importante perceber as causas do erro.

Quando a Gestão do Produto intervém para modificar o preço de determinada referência em SGIX, partindo do preço de custo da referência, terá que construir o preço de venda ao público.

### 3.1.4 Analítico das referências

Na AS Parts e na ONEDRIVE existem códigos denominados analíticos. Os analíticos servem como forma de integrar as referências em famílias de produtos.

Um analítico é formado por 9 dígitos, em que os 3 primeiros referem a família a que pertence a referência, os 3 dígitos seguintes dizem respeito à sub-família e os últimos 3 dígitos mostram a que marca pertence a referência. Por exemplo, o analítico 103308711 sugere que a referência é referente a material elétrico (103), mais precisamente a uma bateria de arranque (308), e que a marca da referência é Bosch (711).

A Gestão de Produto deve verificar, sempre que possível, se os analíticos das referências estão corretos. Atualmente existem mais de 1000 analíticos diferentes, e a manutenção das bases de dados requer bastante atenção e algum conhecimento técnico do material a tratar, de forma a englobar nos analíticos corretos.

### 3.1.5 Referências descontinuadas pelo fornecedor

Muitas vezes as referências são descontinuadas pelo fornecedor. Isto significa que os fornecedores estão a deixar de produzir essa referência.

Na maior parte dos casos, quando uma referência é descontinuada pelo fornecedor, existe uma referência substituta. No entanto, também existe o caso de referências que vão deixar de serem produzidas pelo fornecedor, e que não serão substituídas por outras.

Nestes casos, é importante que a AS Parts e a ONEDRIVE atualizem as suas bases de dados, de forma a saber se a referência está a ser descontinuada pelo fornecedor, para não voltar a encomendar. Nos casos em que a referência está a ser substituída por uma nova referência, também é importante que esta informação esteja disponível nas bases de dados. Normalmente, quando se pretende mencionar em SGIX que determinada referência está a ser descontinuada, faz-se através da inserção de um asterisco (\*) no início da descrição da referência. Nos casos em que a referência tem uma nova referência substituta, é importante que no final da descrição da referência seja mencionado “subst. p/”, colocando-se a nova referência substituta.

### 3.1.6 Código de barras das referências

A manutenção da base de dados também engloba a verificação do código de barras das referências. No entanto, esta informação ainda não tinha sido implementada nas bases de dados para as mais de 170 mil referências, pelo que foi desenvolvida durante o período de estágio.

### 3.1.7 Famílias de desconto das referências

As bases de dados da AS Parts e ONEDRIVE também permitem perceber a que família de descontos determinada referência pertence.

Na AS Parts, cada marca pertence a uma família de descontos, o que permite usufruir de determinado desconto ao praticar o preço líquido de vendas, de acordo com o segmento do cliente. O mesmo acontece na ONEDRIVE, mas com famílias de desconto diferentes.

## 3.2 Criação de um catálogo de produtos

Durante o período de estágio foi desenvolvido um catálogo de produtos para a AS Parts e ONEDRIVE (anexo V) com o principal objetivo de ajudar a equipa comercial a divulgar determinados produtos aos clientes de forma estimulante, tendo como base de apresentação um suporte físico. Em anexo está presente apenas o catálogo desenvolvido para a ONEDRIVE; no entanto, ambos os catálogos são semelhantes, com exceção da imagem da marca.

O catálogo contempla somente sete famílias de produtos, sendo que a escolha foi feita de forma a que contemplasse os produtos que são estrategicamente fáceis de vender aquando de uma visita a um cliente. As gamas escolhidas para

apresentação no catálogo de produtos foram os lubrificantes (óleos), baterias, luzes profissionais de trabalho (gambiarras), iluminação (lâmpadas), anticongelantes, químicos de limpeza e adblue.

Dentro de cada gama de produto, apenas são apresentados os produtos mais vendidos. Os produtos mais vendidos constituem os produtos mais procurados no mercado, facilitando a visita do vendedor. No entanto, nalgumas gamas também foram incorporados produtos acabados de sair no mercado, como é o caso de alguns lubrificantes.

Para além disso, nalgumas gamas é importante considerar duas marcas com posicionamentos diferentes, de forma a que o cliente possa escolher um produto premium com um preço mais alto, ou um produto com um preço mais baixo. Este enquadramento foi feito nas baterias e na iluminação (lâmpadas). No caso das baterias, o cliente tem à disposição uma oferta premium, com as baterias da Varta, e tem uma oferta de preço mais baixo, através das baterias da Afa. O mesmo acontece na gama da iluminação, com lâmpadas premium da Philips, e com uma gama mais baixa da marca Valeo.

### 3.3 Atualização dos preços de venda

As empresas AS Parts e ONEDRIVE trabalham com mais de cinquenta marcas no seu portefólio de produtos. É imprescindível que ambas as empresas tenham os seus preços constantemente atualizados, nomeadamente o preço de custo de aquisição (PCA) e o preço de venda a público (PVP).

Quando determinado fornecedor tem uma atualização na sua tabela de preços, uma nova tabela de preços é enviada à AS Parts, de forma a que esta proceda à atualização dos respetivos preços de compra, tendo em conta a entrada em vigor dos preços. Esta alteração é importante para que, quando é dada entrada de uma

nova encomenda em um dos armazéns, o conferente confirme os preços do fornecedor relativamente aos preços que a AS Parts tem carregados em sistema (SGIX). As alterações dos preços dos fornecedores são constantemente registadas, de forma a perceber a evolução percentual dos preços dos fornecedores.

Após a alteração do preço de aquisição, o próximo passo é atualizar os preços de venda a público da AS Parts. Apesar de o preço atualizado seja o PVP, este nunca é realmente o valor cobrado ao cliente, uma vez que a AS Parts opera num mercado B2B. O preço cobrado ao cliente é o preço líquido de venda (PLV), que corresponde ao PVP, subtraindo-lhe o desconto associado ao segmento que cada cliente pertence (white, blue, silver, gold e platinum). Para a atualização dos preços de venda a público, é adicionada uma margem de lucro ao preço de custo de aquisição.

Uma vez que a ONEDRIVE é cliente da AS Parts, o próximo passo é a definição do preço de custo de aquisição da ONEDRIVE à AS Parts. A ONEDRIVE não integra em nenhum dos segmentos de clientes, apenas é considerada uma margem de transferência entre ambas as empresas. Esta margem de transferência corresponde a margens de 5% a 8% relativamente ao preço de custo de aquisição da AS Parts.

Após a obtenção do preço de custo de aquisição da ONEDRIVE, ou o preço de transferência da AS Parts para a ONEDRIVE, deve-se alterar o preço de venda ao público da ONEDRIVE. O raciocínio é o mesmo da AS Parts, integrando uma margem de lucro ao preço de custo de aquisição da ONEDRIVE. Regra geral, a ONEDRIVE usufrui de margens de lucro superiores às margens da AS Parts.

### 3.4 Avaliação da possibilidade de entrada de novas marcas no portefólio de produtos

Uma das tarefas de grande importância desenvolvida durante o estágio está relacionada com a avaliação da possibilidade de incluir novas marcas no portefólio de produtos da empresa AS Parts.

O fornecedor da nova marca envia uma proposta de venda que normalmente inclui os seguintes campos: aplicação para cada referência (nalguns casos pode ser necessário fazer uma distinção entre a parte esquerda ou direita do carro, como é o caso dos elevadores de vidro), e em que marca e modelo de carro a peça é utilizada. O fornecedor envia também a sua referência para a peça (normalmente a AS Parts utiliza as referências utilizadas pelo fornecedor, só em raras exceções é que refaz a referência proposta pelo fornecedor). O fornecedor envia também uma proposta de preços líquidos para cada referência. Poderá também enviar outras informações pertinentes sobre a peça, como é o caso da tecnologia usada, o código de barras da peça ou outras informações úteis.

Após a proposta do fornecedor, é importante fazer uma avaliação da possibilidade desta nova marca entrar no portefólio de produtos da AS Parts. Em primeiro lugar é importante perceber que outras marcas a AS Parts tem na sua oferta de produtos do produto em questão. Por exemplo, se a AS Parts recebe uma proposta da AC Rolcar para elevadores de vidro, o primeiro passo consiste em perceber que outras marcas de elevadores de vidro existem na AS Parts.

Atualmente, a AS Parts tem à disposição dos seus clientes elevadores de vidro da marca Valeo e Lemforder, sendo que Valeo é de facto a marca com maior qualidade, e a que vende mais. Nos últimos 12 meses, foram vendidos mais de 240 mil euros em elevadores de vidro da Valeo, enquanto a Lemforder apenas cerca de 13 mil euros.

Uma vez que a Valeo é uma marca de qualidade, é importante perceber qual a posição da AC Rolcar face à Valeo.

O primeiro passo consiste no cruzamento de referências entre ambas as marcas, ou seja, perante uma referência da AC Rolcar, indicar qual a referência da Valeo equivalente, com as mesmas características e com as mesmas aplicações. Esta tarefa pode ser bastante complexa e demorosa. No entanto, quando é vantajoso para o fornecedor providenciar essa informação, porque se quer comparar a uma marca superior, normalmente os cruzamentos já estão considerados na proposta feita pela nova marca.

Seguidamente, é importante perceber qual a posição da nova marca no mercado através da sua proposta de preços. Para isso, faz-se uma análise comparativa de preços de custo para ambas as marcas, de forma a analisar a diferença percentual entre as marcas. Após esta análise, percebe-se que as referências da AC Rolcar são mais baratas do que a da Valeo – o que já se esperava, uma vez que a Valeo é uma marca forte no mercado. Poderá haver outros fatores a ter em conta nesta situação. É importante saber se existe ou quanto será o *rappel*, ou seja, se haverá descontos de quantidade, e quanto serão os custos de transporte, uma vez que estes poderão afetar cerca de 5% o custo total da mercadoria.

Nesta análise deve-se ter em conta as vendas de cada referência nos últimos meses, de forma a perceber quais as referências mais vendidas, e as que poderão não ser tão importantes. Além disso, as vendas são realmente importantes para saber o custo total ponderado das referências. Portanto, perante o preço de custo da marca já existente no portefólio, neste caso a Valeo, multiplica-se pelas vendas e obtém-se um custo total para a referência. Somando os custos de todas as referências, obtém-se um custo total para a marca Valeo. O mesmo sucede para a nova marca, a AC Rolcar, mas neste caso como não existem vendas realizadas, o cálculo faz-se ponderado às vendas da Valeo, de forma a obter um custo total.

Finalmente, perante os custos ponderados totais de ambas as marcas, calcula-se a diferença percentual entre ambas as marcas.

Após esta análise, poderá ser igualmente importante perceber qual a cobertura que a nova marca terá, isto é, perante as referências que a AS Parts tem atualmente na sua oferta de produtos, quantas referências têm cruzamento com referências da nova marca.

Para isso, o primeiro passo é colocar todas as referências da marca que existe em stock, com a respetiva quantidade vendida nos últimos 12 meses assim como o valor líquido vendido nos últimos 12 meses.

Posteriormente, faz-se um cruzamento das referências já existentes com as referências da proposta do novo fornecedor. Como já foi referido anteriormente, se for conveniente para o fornecedor providenciar estes dados, esta tarefa já poderá vir realizada.

Seguidamente, é importante perceber qual o valor líquido total das referências que foram vendidas da marca que existe em stock, e ver qual é o valor líquido total mas apenas das referências que tem cruzamento para referências da nova marca.

O grau de cobertura que a nova marca terá perante a marca já existente no portefólio de produtos da AS Parts faz-se através do cálculo do valor líquido da Valeo apenas para as referências que têm cruzamento com a marca AC Rolcar, sobre o valor líquido total da Valeo.

A importância do grau de cobertura surge associada à proposta de continuidade de uma oferta de produtos pertinente para os clientes da AS Parts, através dos produtos mais vendidos em Portugal, através de uma avaliação que é feita às aplicações para os modelos de carros mais frequentes.

Outra questão relevante quando surge a possibilidade de incluir uma nova marca no portfólio de produtos de uma empresa esta associada com a margem de lucro potencial a ser praticada na venda da nova marca. Esta análise pode ser feita baseada nos preços que estão a ser praticados pela concorrência na venda da nova marca. Uma vez que se tem acesso aos preços de custo de aquisição através da proposta do novo fornecedor, através dos preços de venda praticados pela concorrência é possível concluir que margens de lucro estão a ser aplicadas no mercado, e, conseqüentemente, se é lucrativo para a AS Parts a inclusão dessa marca no portfólio de produtos da empresa.

# Capítulo 4

## Segmentação de mercado – aftermarket no Reino Unido vs. AS Parts

Este capítulo pretende descrever um estudo de segmentação no aftermarket, realizado no Reino Unido por Dibb (1992), ao mesmo tempo que pretende expor o modelo atual de segmentação que é utilizado na AS Parts.

### 4.1 Segmentação de mercado no aftermarket para ligeiros no Reino Unido (Dibb, 1992)

Dibb (1992) estudou a segmentação no aftermarket de peças para carros ligeiros no Reino Unido.

Neste mercado, os fabricantes de peças encontram-se separados dos consumidores finais por uma série de intermediários nos canais de distribuição. Os intermediários têm a função de transferir as peças do lugar onde são produzidas para o lugar onde serão consumidas.

A condução de entrevistas a gestores do aftermarket sugeriram que este tipo de indústria se segue por uma segmentação em termos do tipo de cliente. No estudo realizado por Dibb (1992), são sugeridos cinco tipos diferentes de cliente no aftermarket: reparadoras especializadas (oficinas que trabalham com uma gama limitada de componente ou carros), agentes (oficinas franchisadas, que vendem e reparam carros de um ou mais fabricantes), retalhistas (lojas de peças), as «fast-fit» (oficinas independentes que fazem reparações, normalmente de fácil montagem), e as oficinas independentes (oficinas que não são se dedicam a uma marca em específico, e normalmente reparam carros com mais de três anos).

Neste caso, a segmentação não é feita a um conjunto de consumidores finais, mas a uma fase anterior no canal de distribuição. Isto significa que não é o utilizador do produto (dono da viatura) que faz a escolha da marca/produto, mas sim a oficina ou loja de peças.

Operacionalmente, o autor defende que existem fortes razões para a segmentação de acordo com o tipo de cliente. Estudos anteriores tinham concluído que cada tipo de cliente dava maior importância a algumas variáveis em detrimento de outras. A título de exemplo, as oficinas independentes tinham tendência a considerar mais importante na qualidade e no serviço prestado, enquanto que as «fast-fit» se preocupavam mais com a variável preço. No caso dos retalhistas, ou casas de peças, a grande preocupação prende-se com a disponibilidade da peça. No entanto, estes estudos não concluíram de que forma esta segmentação é resolvida, ou mesmo se existe uma forma mais eficaz de segmentar o mercado em questão.

O estudo conduzido por Dibb (1992) centrou-se num questionário (anexo VI) acerca da qualidade, entrega, serviço, preço e gama, de forma a perceber que variáveis eram mais importantes na escolha do fornecedor de peças. As conclusões demonstraram que os aspetos mais importantes para a oficina ou casa de peças eram: o fornecedor fornecer peças de confiança, ser responsivo às encomendas, passar as faturas corretas, entregar a encomenda correta, e entregar a encomenda a tempo.

Por outro lado, os clientes dão menos importância a aspetos como o método de entrega escolhido, a facilidade no pagamento a dinheiro, a especialização em determinadas partes do carro, a variedade do tamanho da embalagem, e a reputação pelo preço baixo. Porém, é relevante referir que a diferença nos valores médios das qualidades mais importantes para as qualidades menos importantes é muito baixa. Esta situação é possivelmente derivada do facto dos inquiridos

considerarem que todas estas variáveis são importantes. No entanto, as conclusões deste estudo sugeriram que as necessidades dos clientes variam conforme o tipo de cliente, o que já tinha sido concluído em estudos anteriores. Dibb (1992) concluiu que um agente está mais preocupado com a aquisição de marcas de equipamento original (OEM) e o embalamento das peças, e está menos preocupado com preços unitários baixos ou mesmo com o facto de o fornecedor ser especializado em alguma parte do veículo. Por outro lado, os «fast-fit» dão maior importância à cobertura de peças para todas as marcas automóveis, e à disponibilização de catálogos. O retalhista tem preferência pelo fornecimento de catálogos, mas também pelo preço de custo unitário relativamente baixo.

A segmentação feita de acordo com o tipo de cliente aparentou ter validade, resultado dos procedimentos utilizados. No entanto, pela existência de problemas ao perfilar os clientes resultante da acessibilidade ao segmento limitada, não foi possível a formulação de uma estratégia de marketing orientada para cada segmento.

Para que a segmentação de mercado realmente funcione, é necessário assentar na premissa de que os segmentos de mercado resultam, de facto, em diferentes grupos de consumidores com necessidades distintas. Além disso, é importante estar ciente de que a aposta na segmentação de mercado nem sempre resulta numa situação mais eficaz nem fácil de implementar.

## 4.2 Segmentação de mercado na AS Parts

A AS Parts desenvolveu, em parceria com a PwC, um projeto denominado Connect 3, com o objetivo de diferenciar os clientes da empresa, privilegiando os clientes mais fiéis, atribuindo-lhes mais benefícios.

Em primeiro foi importante estudar os tipos de clientes (oficina ou casa de peças), e o tipo de material que usualmente compravam (colisão ou mecânica).

De acordo com as variáveis de segmentação para mercados B2B propostas por Bonoma & Shapiro (1983), a segmentação de clientes na AS Parts foi feita considerando elementos das variáveis operacional e pessoal. Na variável operacional, privilegiou-se o estatuto do usuário, medido através do total líquido que o cliente comprou nos últimos dois anos. Na variável das características pessoais, foi relevante considerar a lealdade dos clientes. A medição da lealdade é feita através da percentagem de compras totais do cliente que são feitas na AS Parts. Este cálculo é possível graças à estimação das compras totais que o cliente faz no mercado através do número de produtivos. Um produtivo é um trabalhador de uma oficina ou de uma casa de peças. Com base no número de produtivos de um cliente, é possível calcular um potencial de compras por cliente, dado que, regra geral, um produtivo representa 15.000€ em compras de peças.

Considerando as duas variáveis de segmentação (operacional e características pessoais), foi feita a divisão dos clientes, atribuindo um segmento a cada cliente. Existem cinco segmentos distintos na AS Parts – white, blue, silver, gold e platinum.

A escolha do segmento a que cada cliente pertence é feito tendo em consideração, em primeiro lugar, o volume de vendas e posteriormente o nível de fidelização do cliente. Devido à política de privacidade da empresa, não é possível referir os intervalos de valor que reparte a segmentação de clientes. No entanto, a ideia geral será concebida através da utilização de letras, que respondem a um valor em milhares de euros, sendo que A corresponde a um valor menor do que D. O nível de fidelização é medido em percentagem, pelo que x corresponde a um valor percentual.

Volume de vendas		Até A	De A a B	De B a C	De C a D	Mais de D
Fidelização	Até x	White	White	Blue	Silver	Gold
	Mais de x	Blue	Blue	Silver	Gold	Platinum

Tabela 1: Segmentação dos clientes da AS Parts

Através da tabela, é perceptível que o nível de fidelização pode influenciar significativamente a escolha do segmento do cliente. Como é possível visualizar na coluna “Até A”, e “De A a B”, um cliente que compre apenas “A” mas tenha “Mais de x” de fidelidade pode estar num segmento mais favorável do que um cliente que até tenha um volume de vendas mais elevado (“De A a B”), mas que o seu nível de fidelidade seja mais baixo (“Até x”).

Após concluída a segmentação de clientes, considera-se um programa de marketing de forma a responder às exigências dos diferentes segmentos. O programa de marketing assenta em três pilares fundamentais – Descontos, Rappel e Ações Comerciais.

#### a) Descontos

Os descontos são constituídos por dois tipos de descontos distintos – os descontos de marca e os descontos de cada segmento. Esta ação de marketing leva a uma diminuição do preço de venda do produto.

$$\text{Desconto} = \text{Desconto da marca} + \text{Desconto do segmento}$$

Os descontos de marca são iguais para todos os clientes na compra da mesma marca. Porém, os descontos variam de marca para marca. Regra geral, os descontos das marcas de material de mecânica são bastante mais elevados do que os descontos das marcas de material de carroçaria. Os descontos de segmentos é o desconto associado a cada segmento de cliente (white, blue, silver, gold e platinum).

## b) Rappel

Se o total de vendas líquidas a um cliente no ano anterior for superior a  $x$ , sendo que  $x$  corresponde a um valor em milhares de euros, o cliente usufrui de rappel.

A taxa de rappel é construída através da soma de uma taxa de entrada, da majoração de crescimento e da majoração de estratégicos.

$$\text{Taxa de rappel} = \text{Taxa de entrada} + \text{Majoração de crescimento} + \text{Majoração de estratégicos}$$

A taxa de entrada é correspondente à taxa de desconto de cada segmento (white, blue, silver, gold e platinum). A esta taxa é somada a majoração de crescimento, que diz respeito a uma taxa pré-definida que é crescente com o aumento das vendas. Logo, conforme o aumento das vendas do cliente, é-lhe associada uma taxa de majoração de crescimento. A majoração de estratégicos é uma taxa adicional que é contemplada na aquisição de material considerado estratégico (filtros, iluminação, lubrificantes, material de direção e suspensão, material elétrico, material de embraiagem, material de travagem, material de motor e material de carroçaria).

## c) Ações comerciais

As ações comerciais contemplam benefícios oferecidos aos clientes de acordo com o segmento que lhe foi atribuído.

### c1) Acompanhamento de clientes

O acompanhamento de clientes é uma das ações comerciais mais importantes incorporada neste programa.

As visitas a clientes são feitas de acordo com o segmento que foi atribuído ao cliente. Um cliente do segmento white não usufrui de visitas, enquanto que um cliente que pertença ao segmento platinum recebe mais visitas do que um cliente do segmento silver.

O acompanhamento de clientes também incorpora um atendimento prioritário nos call centers para clientes dos segmentos silver, gold e platinum.

As visitas com fim ao acompanhamento do negócio são feitas numa base trimestral para os clientes silver, bimestral nos clientes gold e mensal nos clientes platinum. Os clientes white e blue não têm direito a usufruir destas ações.

#### c2) Outras ações comerciais

Para além do acompanhamento de clientes, as ações comerciais incorporam outros benefícios em conformidade com o segmento de cliente.

Os clientes dos segmentos mais elevados (gold e platinum) têm acesso a condições especiais, como é o caso de campanhas e ofertas direcionadas somente para esses clientes, assim como a eventos e formação especializada.

### 4.3 Análise Crítica

A análise de mercado estudada por Dibb (1992) assenta numa segmentação por tipo de cliente: reparadoras, agentes, retalhistas, «fast-fit» e as oficinas independentes. O mercado ao ser segmentado por tipo de cliente, dá-se importância primordial aos aspetos que cada tipo de cliente considera ser mais relevante para o seu negócio.

A estratégia de segmentação de mercado da AS Parts considera pertinente a divisão dos clientes de acordo com o volume de compras e a fidelidade do cliente, repartindo o mercado em cinco segmentos distintos – white, blue, silver, gold e platinum. Ao ser feita a divisão de acordo com estas variáveis, dá-se maior importância aos clientes que mais compram, e que são mais fiéis à AS Parts. Regra geral, os clientes que mais compram têm maior sensibilidade ao preço, e têm maior poder de compra, ou seja, podem optar por comprar onde lhe for mais apropriado. Por estas razões, a AS Parts pratica preços menores para os melhores clientes, premiando-os pela sua fidelidade, e concedendo-lhes a oportunidade de participar em outras ações comerciais, como campanhas exclusivas para os melhores clientes.

A segmentação de acordo com o volume de compras e a fidelidade do cliente em detrimento do tipo de cliente poderá ser mais lucrativa para a empresa, dado que, com este tipo de segmentação, a empresa atrai os melhores clientes, praticando preços mais baixos. No entanto, não deixa de servir todo o mercado, mas com diferentes estratégias de preço. Desta forma, os melhores clientes experienciam um sentimento de compromisso por parte da empresa, por serem alvo de campanhas especialmente desenhadas para os clientes dos melhores segmentos, usufruindo de um acompanhamento mais personalizado e constante do que os outros segmentos.

Por outro lado, a segmentação por tipo de cliente não permite premiar os melhores clientes da empresa. Este tipo de segmentação, apesar de promover as variáveis mais importantes para cada segmento (a qualidade, a entrega, o serviço, o preço ou a gama de produtos), não diferencia os melhores clientes da empresa. Assim, um cliente retalhista que tenha um grande volume de compras será considerado equivalente a um cliente retalhista que tenha um volume de compras muito baixo. O cliente retalhista que compra bastante poderá sentir que

não está a ser premiado nem diferenciado perante os outros clientes que compram menos, e nunca será leal à empresa.

## Conclusão

Uma marca constitui um sinal distintivo de uma organização, que identifica os produtos e serviços dessa organização no mercado, distinguindo-a da concorrência. Uma marca pode ser “constituída por um sinal ou conjunto de sinais suscetíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo o nome de pessoas, desenhos, letras, números, sons, a forma do produto ou da respetiva embalagem, desde que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços”, como determina o artigo 222.º, n.º 1, do Código de Propriedade Industrial, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 36/2003, de 5 de março.

Existem incontáveis abordagens feitas à marca. As consideradas mais relevantes foram alvo de estudo no presente relatório, nomeadamente a perspetiva económica, que considera a marca como parte do tradicional marketing mix; a perspetiva de identidade, que concebe a marca com ligação à identidade corporativa; a perspetiva baseada no consumidor, que representa a marca com associações feitas pelos consumidores; a perspetiva de personalidade, que considera que a marca é uma personagem semelhante a um ser humano; a perspetiva relacional, que faz a representação da marca como um parceiro para um relacionamento viável; a perspetiva comunitária, que faz da marca o ponto central da interação social; a perspetiva cultural, que considera a marca como parte de um tecido cultural amplo; e por fim o modelo da marca, considerado um modelo descritivo da marca, assente no conceito triádico de sinal, que permite o estabelecimento de três pilares fundamentais e interrelacionados, cada um composto com o seu mix de elementos – Pilar da Identidade, Pilar do Objeto e Pilar do Mercado.

A realização do estágio permitiu o domínio da função de Gestor de Produto, estando presente sempre a ligação com o Marketing da empresa. Das várias

tarefas realizadas ao longo do estágio, poder-se-á destacar a realização de mapas de análise de margens, tratamento das bases de dados, análise de compras fora dos fornecedores preferenciais, cálculo de preços e comparação com os preços da concorrência, correções diárias de problemas levantados pelas equipas comerciais e a elaboração de um catálogo de produtos da empresa.

As funções desempenhadas durante o período de estágio permitiram um enquadramento teórico na abordagem à temática de segmentação de mercado, com destaque para a diferenciação de preços. Os consumidores-alvo devem constituir o aspeto central da estratégia de marketing. A empresa identifica o mercado total, divide-o em segmentos, seleciona os segmentos mais promissores e foca-se em servi-los. Para isso, implementa o seu marketing-mix através de mecanismos que controla: produto, preço, comunicação e distribuição.

A segmentação de mercado B2B da AS Parts é feita tendo em consideração as variáveis operacionais e pessoais, dividindo o mercado em cinco segmentos distintos. Ao ser feita a divisão de acordo com estas variáveis, dá-se maior importância aos clientes que mais compram, e que são mais fiéis à AS Parts. Consequentemente, a AS Parts pratica preços mais baixos para os melhores clientes, premiando-os pela fidelidade, e concedendo-lhes a oportunidade de participação em determinadas ações comerciais, como é o caso de campanhas exclusivas.

## Limitações e futuras pesquisas

A revisão de literatura sobre a marca no presente relatório não apresenta um grande grau de detalhe nem complexidade. Ainda assim, é feita uma análise completa ao modelo da marca, para posteriormente ser utilizado na análise do Grupo Nors e da empresa AS Parts.

A política de privacidade da AS Parts não permitiu a divulgação de alguns dados importantes para o estudo da estratégia de segmentação levada a cabo pela empresa.

No futuro, seria importante o estudo do aftermarket em Portugal, de modo a entender quais as variáveis de preferência dos clientes no aftermarket português. Desta forma, mesmo sendo feita a divisão dos clientes em conformidade com as variáveis operacionais e pessoais, tendo em consideração o volume de compras e a fidelidade dos clientes, seria importante entender se cada tipo de cliente tem preferência por certas características no negócio, de modo a privilegiar os aspetos que cada tipo de cliente considera mais relevante para o seu negócio.

# Bibliografia

- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The brand relationship spectrum: the key to the brand architecture challenge. *California Management Review*, 42(4), 8-23.
- Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34, 347-356.
- Aaker, J., Benet-Martinez, V., & Garolera, J. (2001). Consumption symbols as carriers of culture: a study of Japanese and Spanish brand personality constructs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8(3), 492-508.
- Ahuvia, A. C. (2005). Beyond the extended self: loved objects and consumers' identity narratives. *Journal of Consumer Research*, 32, 171-184.
- Baker, M., & Balmer, J. (1997). Visual identity: trappings or substance? *European Journal of Marketing*, 31(5/6).
- Balmer, J. (1995). Corporate identity: the power and paradox. *Design Management Journal*, 39-44.
- Beane, T. P. (1987). Market Segmentation: A Review. *European Journal of Marketing*, 21(5), 20-42.
- Bickert, J. (1997). Cohorts II: a new approach to market segmentation". *Journal of Consumer Marketing*, 14(5), 362-379.
- Bonoma, T. V., & Shapiro, B. P. (1983). *Segmenting the Industrial Market*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Código da Propriedade Industrial*. (2013). Edições Almedina.

- Dibb, S. (1992). Satisfying Installer Needs in the UK Car Parts Market. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 20(3), 20-27.
- Dowling, G. (1994). Corporate Reputations: Strategies for developing the corporate brand.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: developing relationship theory in. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-373.
- Grönross, C. (1996). Relationship Marketing Logic. *Asia-Australia Marketing Journal*.
- Heding, T., Knudtzen, C. F., & Bjerre, M. (2008). *Brand management: Research, theory and practice*. Great Britain: MPG Books.
- Hinterhuber, A. (2008). Customer Value-Based Pricing Strategies: Why Companies Resist. *Journal of Business Strategy*, 9(4).
- Holt, D. B. (2002). Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding. *Journal of Consumer Research*, 29, 70–90.
- Holt, D. B. (2004). *How Brands become Icons: The Principles of Cultural Branding*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Jakobson, R. (1963). *Essais de Linguistique Generale: I. Les Fondations du Language*. Paris: Les Éditions de Minuit.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based. *Journal of Marketing*, 57, 1–22.
- Kennedy, S. H. (1977). Nurturing corporate image. *European Journal of Marketing*, 1(3), 119–164.
- Kotler, P. &. (2012). *Marketing Management* (Vol. 14.<sup>o</sup> ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.

- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. 1. (1999). *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall Europe.
- Lambert, A. (1989). Corporate identity and facilities management. *Facilities*, 7-12.
- Lencastre, P. d. (2005). *O Livro da Marca*. Dom Quixote.
- Lencastre, P., & Côrte-Real, A. (2010). One, two, three: a practical brand anatomy. *Journal of Brand Management*, 17(6), 399-412.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A managerial approach*. Illinois, EUA: Richard D. Irwin.
- Muñiz, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27, 412-431.
- Olins, W. (1989). Corporate Identity – Making business strategy visible through design. *Grã-Bretanha: Thames and Hudson*.
- Olins, W. (1990). Marketing guide no. 15: Corporate Identity. *Marketing*, 31(5/6), 419-422.
- Rangan, V. K., Moriarty, R. T., & Swartz, G. S. (1992). Segmenting Customers in Mature Industrial Markets. *Journal of Marketing*, 56(4), 72-82.
- Simkin, S. D. (1997). A program for implementing market segmentation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(1), 51-65.
- Sung, Y., & Tinkham, S. F. (2005). Brand personalty structures in the United States and Korea: common and culture-specific factors. *Journal of Consumer Psychology*, 15(4), 334-350.
- Thompson, C. J. (2004). The Starbucks brandscape and consumers' (anticorporate) experiences of glocalization. *Journal of Consumer Research*, 31, 631-642.

Van Riel, C. B., & Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: the concepts, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(4), 340-355 .

Wind, Y. (1978). Issues and Advances in Segmentation Research. *Journal of Marketing Research*, 153-65.

# Anexos

## - Anexo I -

### Processo de expansão e internacionalização do Grupo Nors

O início do processo de internacionalização do Grupo Nors acontece em 1991, quando é fundada a Auto Sueco Angola na República de Angola.

Em 1997 o grupo dá o seu segundo passo internacional através da Auto Sueco Coimbra (atual Ascendum), com a aquisição da Volmaquinaria de Construcción España. Este ano é também marcado pelo nascimento da Biosafe, empresa que se dedica à produção de granulado de borracha proveniente da reciclagem de pneus usados, contribuindo para a preservação do meio ambiente em Portugal.

Em 2001, o Grupo Auto Sueco alarga a sua presença para países da África Subsaariana, e em 2002 inicia as suas atividades em Cuba através da Unevol, empresa que comercializa veículos comerciais, máquinas industriais e motores marítimos.

Em 2003, o grupo investe no negócio de aftermarket para pesados, através da aquisição do Grupo Civiparts.

Em 2004, nos EUA, surge ASC Construction Equipment USA (atualmente Ascendum USA), e a AS Namíbia (com o início das operações em Windhoek), alcançando a representação exclusiva de camiões, autocarros e motores industriais Volvo, e camisões da marca Renault nessa mesma região.

No ano de 2005, o Grupo Sueco aliena a totalidade do capital da Camo, considerada a primeira unidade industrial para montagem de veículos pesados.

O ano de 2006 marca-se pelo arranque da atividade de aftermarket para ligeiros, através da criação da AS Parts. A AS Quénia, AS Botswana e a AS Tanzânia iniciam a sua atividade nesse mesmo ano. Além disso, o grupo decide comprar o Stand Barata (atualmente ONEDRIVE), importador e retalhista de peças e acessórios para automóveis na zona sul de Portugal.

Em 2007 têm início das operações do Grupo no Brasil. A Auto Sueco Brasil (atualmente Auto Sueco Centro Oeste) inicia a sua atividade como concessionário de camiões e autocarros Volvo para os estados de Mato Grosso, Rondônia e Acre. Este ano é também marcado pelo início da atividade da AS Parts Angola.

O ano de 2008 ficou marcado pela comemoração dos 75 anos de existência do Grupo. Nesse mesmo ano, o Grupo decide adquirir a BEM Sotkon, empresa que viria a estar na génese da Sotkon.

Tomás Jervell é nomeado Presidente do Grupo Auto Sueco em 2009, ano que marca também a entrada do Grupo no mercado de Cabo Verde através da inauguração da AS Parts Cabo Verde.

O ano de 2010 foi considerado um ano de investimento para o Grupo Auto Sueco. O grupo adquire a Vocal (atualmente Auto Sueco São Paulo, considerado o maior concessionário de camiões e autocarros Volvo do Brasil e da América Latina), reforçando assim o seu posicionamento no mercado brasileiro. Nesse mesmo ano adquire também o Grupo Express Glass, o que é formado pelas empresas Diverp, Diverparts, ExpressGlass e Soglass II. Mais ainda, a Auto Suco Coimbra (atualmente Ascendum) adquiriu a Volvo Otomotiv Turk. Esta nova empresa viria a ser denominada ASC Turk Makina, Ltd.

Em 2012 o Grupo Auto Sueco ultrapassa a fasquia dos 1.000 milhões de euros, e a Auto Sueco Coimbra passa a denominar-se Grupo Ascendum. É ainda em 2012

que o grupo entra no negócio das inspeções obrigatórias a veículos através da aquisição da MasterTest.

Com o passar dos anos o Grupo Ascendum começa a expandir as suas atividades para a Europa Central, ficando com a responsabilidade do desenvolvimento do negócio de Máquinas e Equipamentos de Construção Volvo na Áustria, Hungria, República Checa, Eslováquia, Roménia, Croácia, Eslovénia, Bósnia, Herzegovina e Moldávia.

Em 2014 é realizado o primeiro investimento na área dos equipamentos agrícolas, com a aquisição da Agro New, distribuidor da CASE IH Agriculture, a marca da Case New Holland (CNH) para equipamentos agrícolas no Estado de São Paulo, no Brasil. É também em 2014 que o Grupo Nors entra no mercado Moçambicano, através da inauguração, em Maputo, da Auto Sueco Moçambique, a qual se iria concentrar na distribuição e serviço de após venda de camiões e autocarros Volvo nesse mesmo território.

Em março de 2015, o Grupo Nors assume a presença da Renault Trucks através da sua nova empresa Galius, a qual viria a integrar as operações de venda e após-venda, colaboradores, instalações e outros ativos, assim como a relação com a rede privada de serviços da Renault Trucks Portugal, Lda.

Em 2016, no cumprimento da estratégia definida para o triénio 2015 – 2018, que salienta um claro foco no core business do Grupo, o qual se centra no portfólio de produtos relacionados com soluções de transporte, equipamentos de construção e agrícolas, a Nors vendeu 100% das ações das suas empresas Axial e ExpressGlass à Inter-Risco, Sociedade de Capital de Risco, SA.

## - Anexo II -

### Apresentação das empresas da área de negócios Original Equipment Solutions

O desenvolvimento desta área de negócio é fomentado pela presença das empresas em diversos continentes. Engloba as empresas Auto Sueco, Galius, Auto Sueco Automóveis, Auto Sueco Angola, Auto-Maquinaria, Auto Sueco Quênia, Auto Sueco Botsuana, Auto Sueco Namíbia, Auto Sueco Tanzânia, Auto Sueco Uganda, Auto Sueco São Paulo, Auto Sueco Centro Oeste, Agro New (no interior de São Paulo), Auto Sueco Moçambique e o Grupo Ascendum.

A Auto Sueco, considerada a empresa-mãe do Grupo, dedica-se à importação e distribuição exclusiva de camiões, autocarros e motores marítimos Volvo para Portugal. A Auto Sueco é também importadora exclusiva de grupos geradores SDMO para Portugal.

A Auto Sueco Automóveis é uma empresa de retalho automóvel com concessionários multimarca no Porto (Volvo, Mazda e Honda), Lisboa (Volvo e Land Rover), Braga (Volvo) e Guimarães (Volvo).

A Galius é considerada uma empresa importadora e distribuidora exclusiva de camiões Renault Trucks para Portugal, com atividades de venda após venda.

A Auto Sueco Angola, criada em 1991 e sediada em Luanda, importa, comercializa e presta assistência após venda aos produtos Volvo em território angolano, sendo também representante de grupos geradores SDMO em território Angolano.

A Auto-Maquinaria foi construída em 2005 com o objetivo de representar os produtos da Volvo Construction Equipment. Atualmente, a empresa é também representante exclusiva dos produtos Groove e SDLG para o território angolano.

A Auto Sueco Quênia, sediada em Nairobi, iniciou a sua atividade em 2006. Dedicar-se à importação e prestação de assistência após venda a camiões, autocarros Volvo e SDLG e motores Volvo Penta.

A Auto Sueco Botswana, com início da sua atividade em 2006, é sediada na capital do país – Gaborone. É considerada uma representante exclusiva neste território de camiões e autocarros da marca Volvo, e de camiões da marca Renault.

A Auto Sueco Namíbia, fundada em 2004 na cidade Windhoek, detém a representação exclusiva nesta região de camiões, autocarros Volvo e camiões da marca Renault.

A Auto Sueco Tanzânia tem a sua sede em Dar Es Salaam e iniciou a sua atividade em 2006. É considerada uma importadora exclusiva de camiões, autocarros, equipamentos de construção Volvo e SDLG e motores Volvo Penta.

A Auto Sueco Uganda iniciou a sua atividade em 2014, encontrando-se sediada em Kampala. Importa e presta assistência após venda a camiões, autocarros Volvo e SDLG e motores Volvo Penta.

A Auto Sueco Moçambique iniciou a sua atividade em Setembro de 2014, inaugurando as suas primeiras instalações na capital Maputo. Atualmente, opera na área da distribuição de camiões e autocarros Volvo, assim como no serviço após venda.

A Auto Sueco São Paulo é considerado o maior concessionário de camiões e autocarros Volvo do Brasil e da América Latina. É detentora de sete instalações, todas elas situadas na região de São Paulo.

A Auto Sueco Centro Oeste é o concessionário de camiões e autocarros Volvo para os estados brasileiros do Mato Grosso, Rondônia e Acre.

O Grupo Ascendum é um grupo português com dimensões internacionais, e um dos maiores fornecedores mundiais de equipamentos industriais para construção e infraestruturas. É também concessionário de camiões Volvo e automóveis multimarca para a zona centro de Portugal. Para além de estar presente em Portugal, tem também presença em Espanha, EUA, Turquia, México e, com expansão das atividades para a Europa Central no final de 2013, também conta com presença na Áustria, Hungria, República Checa, Eslováquia, Roménia, Croácia, Eslovénia, Bósnia Herzegovina e Moldávia, com o desenvolvimento do negócio de Máquinas e Equipamentos de Construção Volvo nos países referidos. Este grupo é detido pelo Grupo Nors em 50%.

A Agro New é o distribuidor da CASE IH Agriculture, a marca da Case New Holland (CNH) para equipamentos agrícolas no Estado de São Paulo, no Brasil. Este foi considerado o primeiro investimento do Grupo Nors no setor dos equipamentos agrícolas, demonstrando um potencial de crescimento em vários continentes. A Agro New representa a Case IH Agriculture nos municípios de Catanduva e Votupuranga, no interior do Estado de São Paulo, com três grandes produtos – tratores agrícolas, colheitadeiras de grão e colhedoras de cana-de-açúcar.

## - Anexo III -

### Áreas operacionais do Grupo Nors

Atualmente, o Grupo Nors é constituído por seis áreas operacionais – Nors Ibéria, Nors Angola, Nors Brasil, Nors África, Nors Ventures e Grupo Ascendum.

A Nors Ibéria conjuga todas as operações do Grupo em Portugal e Espanha, incorporando as empresas Auto Sueco, Galius, Civiparts Portugal, Civiparts España, AS Parts e ONEDRIVE.

A Nors Angola, tendo operações em todas as principais cidades Angolanas, incorpora as empresas Auto Sueco Angola, Civiparts Angola, Auto-Maquinaria e ONEDRIVE Angola.

A Nors Brasil, com as empresas Auto Sueco São Paulo e Auto Sueco Centro Oeste, com operações nos estados de Mato Grosso, Rondônia e Acre, e a Agro New em Catanduva e Votupuranga, no interior do Estado de São Paulo.

A Nors África, da qual fazem parte a Auto Sueco Quênia, Auto Sueco Botswana, Auto Sueco Namíbia, Auto Sueco Tanzânia, Auto Sueco Uganda e Auto Sueco Moçambique.

Na Nors Ventures agrupam-se as empresas Auto Sueco Automóveis, Biosafe, Amplitude Seguros, Sotkon e Mastertest.


O Grupo Ascendum, que a Nors detém em 50%, é um importante ativo do grupo e um dos maiores fornecedores mundiais de equipamentos industriais para construção e infraestruturas. A expansão do Grupo Ascendum acontece em outubro de 2013, quando 282 colaboradores e 33 unidades de negócio asseguraram a operação do grupo em 9 países – Áustria, Hungria, República Checa, Eslováquia, Bósnia, Herzegovina e Moldávia, desenvolvendo o negócio de Máquinas e Equipamentos de Construção Volvo nesses países.

A Nors conta ainda com uma participação na Unevol, uma empresa com sede em Havana (Cuba), cuja atividade consiste na importação dos produtos Volvo Penta e presta assistência após venda a produtos Volvo Construction Equipment.

- Anexo IV -

Top dos maiores distribuidores de peças automóvel

Maiores distribuidores



## TOP 100

### MAIORES DISTRIBUIDORES DE PEÇAS AUTOMÓVEL 2015

N.º	EMPRESA	DISTRITO	VOL. NEG. 2015	VOL. NEG. 2014	ATIVO 2015	RES. LIQ. 2015	CAP. PRÓPRIO 2015	VAB 2015	N.º TRAB. 2015
1	<b>Centrauto</b> - Componentes Auto, Lda.	Aveiro	37.832	36.563	45.877	7.080	26.779	11.300	127
2	<b>Vauner Trading</b> , S.A.	Porto	35.494	34.868	25.152	1.087	9.880	5.991	131
3	<b>MCoutinho</b> - Peças e Reparação Automóvel, S.A.	Porto	33.728	32.900	18.060	329	4.836	3.542	112
4	<b>Sofrapa Automóveis</b> , S.A.	Lisboa	32.867	28.480	21.007	415	4.130	3.681	145
5	<b>Civiparts</b> - Comércio de Peças e Equipamentos, S.A.	Lisboa	31.860	34.975	25.553	2.074	10.219	6.528	109
6	<b>Create Business</b> - Com. Gestão Peças Auto e Acessórios. S.A.	Lisboa	30.690	25.301	8.793	435	1.050	967	8
7	<b>TRW Automotive Portugal</b> , Lda.	Lisboa	27.511	25.043	11.150	613	6.056	2.853	52
8	<b>Autozitânia</b> - Acessórios e Sobressalentes, S.A.	Lisboa	25.052	23.180	23.559	2.208	10.453	5.467	73
9	<b>J.P.L.R 1</b> Unipessoal, Lda.	Aveiro	24.019	21.232	19.262	1.580	5.126	4.791	181
10	<b>AS Parts</b> - Centro de Peças e Acessórios, S.A.	Porto	23.512	23.703	14.503	134	3.564	2.607	84
11	<b>Caetano Parts</b> , Lda.	Porto	23.337	23.365	5.357	158	1.180	2.789	77
12	<b>Auto Delta</b> - Comércio Peças, Acessórios e Automóveis, Lda.	Leiria	17.953	15.543	11.543	1.013	7.480	3.207	70
13	<b>Krautli Portugal</b> - Equipamentos para Veículos, Lda.	Lisboa	17.274	15.058	9.676	565	3.088	3.169	52
14	<b>Bombóleo</b> , Lda.	Lisboa	17.041	16.091	10.744	229	2.496	1.622	35
15	<b>AD Portugal</b> , S.A.	Lisboa	16.458	17.297	15.349	12	1.196	2.665	108
16	<b>Santogal Peças</b> - Distr. Comércio Componentes Auto., S.A.	Lisboa	14.414	14.703	2.735	-17	43	1.852	39

Ilustração 33: Top dos maiores distribuidores de peças automóvel (Fonte: Revista das maiores empresas do aftermarket (top 100). Edição n.º 132 do Jornal das Oficinas de novembro de 2016)

- Anexo V -

Catálogo de Produtos

**ONEDRIVE**



leading car parts  
solutions

# **DOSSIER COMERCIAL**

# ÍNDICE

## Gama de Produtos



**Lubrificantes**



**Baterias**



**Luzes  
Profissionais**



**Iluminação**



**Anticongelantes**



**Químicos de  
Limpeza**



**Adblue**





**Lubrificantes**



# Lubrificantes



## GUARD TECH 10W40 B4

Este é um óleo de motor avançado de base sintética para carros a diesel e a gasolina de 4 tempos, tendo sido adaptado à norma Euro4.

### NÍVEL DE ESPECIFICAÇÃO

API SL/CF  
MB 229.1  
VW 501 01  
VW 505 00  
ACEA A3/B3-10  
ACEA A3/B4-08

### EMBALAGEM

5L  
205L

### REFERÊNCIA

8304019  
8313769



## VITAL TECH 5W40

Proporciona uma fluidez excelente a baixas temperaturas, uma resistência muito baixa durante o arranque e um índice de viscosidade excepcional.

### NÍVEL DE ESPECIFICAÇÃO

API SN/CF  
ACEA A3/B4-10  
RENAULT RN 0710  
BMW LONGLIFE-01  
PSA B71 2296

### EMBALAGEM

5L  
205L

### REFERÊNCIA

8311291  
8311290



## OFFICIAL TECH 5W30 C3

Trata-se de um lubrificante totalmente sintético, formulado com a tecnologia Mid SAPS mais avançada.

### NÍVEL DE ESPECIFICAÇÃO

API SN/CF  
MB Approval 229.51  
VW Approval 502 00  
ACEA C3-10  
BMW Approval  
LONGLIFE-04  
GM Approval dexos 2

### EMBALAGEM

5L  
205L

### REFERÊNCIA

8308215  
8318177



## OFFICIAL TECH 5W30 LL III

É um óleo Mid SAPS que se encontra em conformidade com as normas Euro 4 e Euro 5.

### NÍVEL DE ESPECIFICAÇÃO

MB Approval 229.51  
VW Approval 504  
00/507 00  
ACEA C3-10  
ACEA C2  
BMW Approval  
LONGLIFE-04  
PORSCHE C30

### EMBALAGEM

5L  
205L

### REFERÊNCIA

8307614  
8316975





# Lubrificantes



## OFFICIAL TECH 5W30 MS-F

Óleo de motor totalmente sintético desenvolvido para os requisitos da especificação Ford WSS-M2C913-C/D. Caracteriza-se pelas suas propriedades de lubrificação significativamente melhoradas, proporcionando Economia de Combustível (>3%)

NÍVEL DE ESPECIFICAÇÃO	EMBALAGEM	REFERÊNCIA
ACEA A1/B1-12 ACEA A5/B5-12 API SL/CF FORD Approval WSSM2C913-C/D RENAULT RN 0700	5L	8308819



## OFFICIAL TECH 5W30 C2

Lubrificante totalmente sintético baseado em óleos base cuidadosamente selecionados de qualidade muito elevada. Este óleo de motor de elevado desempenho com baixa viscosidade foi especialmente desenvolvido para proporcionar a maior economia de combustível e as menores emissões de CO<sub>2</sub>.

NÍVEL DE ESPECIFICAÇÃO	EMBALAGEM	REFERÊNCIA
ACEA C2-12 API SN/CF FIAT 9.55535-S1 PSA Oil meeting specification B71 2290 RENAULT RN 0700	5L	8309113



## EXTEND TECH 75W90 GL5

Óleo de transmissão semissintético com um índice de viscosidade excepcionalmente elevado. Exibe uma excelente fluidez a baixas temperaturas e assegura uma longa vida útil do óleo e das engrenagens.

NÍVEL DE ESPECIFICAÇÃO	EMBALAGEM	REFERÊNCIA
API GL-5 MIL MIL-L-2105 D	1L 20L	8303302 8302053



## EXTEND TECH 75W80 GL5

Este é um lubrificante com características de "pressão extrema" para caixas de velocidade, especialmente formulado para satisfazer as mais elevadas condições de serviço: alta velocidade, cargas súbitas e binário elevado a velocidades baixas.

NÍVEL DE ESPECIFICAÇÃO	EMBALAGEM	REFERÊNCIA
API GL-5 MIL MIL-L-2105 C MIL MIL-L-2105 D	1L 20L	8303807 8303852





# Lubrificantes



## VITAL TECH ATF DIII

Lubrificante semissintético baseado em óleos base altamente refinados e cuidadosamente selecionados. Trata-se de um óleo com um índice de viscosidade muito alto para a maioria das transmissões automáticas. A maior fluidez a baixas temperaturas assegura um desempenho ótimo em todas as condições.

NÍVEL DE ESPECIFICAÇÃO	EMBALAGEM	REFERÊNCIA
FORD MERCON	1L	8305306
GM 64 17-M DEXRON III-G	5L	8305405
MAN 339 V1/Z1		
MB 236.5		
MB 236.9		
VOITH H55.6335xx		



## ARROW ISO 46

Trata-se de um óleo mineral, concebido especificamente para satisfazer os requisitos dos mais importantes fabricantes de sistemas hidráulicos. Contém aditivos antioxidantes, anticorrosão e antiespuma.

NÍVEL DE ESPECIFICAÇÃO	EMBALAGEM	REFERÊNCIA
AFNOR 48-603 HM	20L	830 1872
DENISON HF-2		
DIN 51524 Part 2		
EATON VICKERS I-286-S		
ISO 11158, HM		
ISO 6743-4, HM		



## UNIVERSAL 2T

Óleo para motores a gasolina de dois tempos arrefecidos a ar. Adequado para máquinas nas quais o depósito é abastecido com uma mistura de gasolina e óleo e para máquinas com depósitos separados. Este óleo é facilmente misturável com gasolina e garante uma boa proteção dos pistões e dos segmentos contra o sobreaquecimento.

NÍVEL DE ESPECIFICAÇÃO	EMBALAGEM	REFERÊNCIA
API: TC	1L	830 1605





**Baterias**



# Baterias



## BLACK DYNAMIC

Bateria padrão com um desempenho consistente.



## SILVER DYNAMIC

Potência de arranque excepcional e um desempenho superior para carros com equipamento de alta tecnologia. Tem o triplo da resistência da gama Black Dynamic.



## BLUE DYNAMIC

Elevado desempenho durante longos períodos de tempo. Tem o dobro da resistência da gama Black Dynamic.



## MOTO FUNSTART

Fornece sempre a energia máxima sem perdas de desempenho. Ideal para motos.



## AFA

As baterias AFA oferecem uma solução económica aliada a um bom desempenho.





# Baterias



DESIGNAÇÃO	CAPACIDADE	MEDIDAS (CxLxA)	REFERÊNCIA VARTA	REFERÊNCIA AFA
<b>Moto Funstart</b>	12ah	152x88x147	512 014 010	-
<b>B18 Blue</b>	44ah	207x175x175	544 402 044	HSN1
<b>D24 Blue</b>	60ah	242x175x190	560 408 054	AFH560
<b>E9 Black</b>	70ah	278x175x175	570 144 064	AFT668
<b>E11 Blue</b>	74ah	242x175x190	574 012 068	AFH674
<b>F17 Blue</b>	80ah	315x175x175	580 406 074	HSN4
<b>G3 Blue</b>	95ah	315x175x190	595 402 080	HSN5
<b>H3 Silver</b>	100ah	315x175x190	600 402 083	-





**Luzes Profissionais**



# Luzes Profissionais



## PENLIGHT PROFISSIONAL

### CARACTERÍSTICAS

- Luz branca muito intensa para uma visão perfeita
- LEDs de elevada qualidade com emissão de luz de 130 lúmenes
- Luz branca natural de 6000 K
- Acesso a cavidades muito estreitas
- Apontador LED na parte superior com 20 lúmenes
- Dimensões pequenas e compactas
- Adequada para qualquer tarefa de inspeção
- À prova de água e de pó: IP54
- Autonomia das pilhas até 11h

### REFERÊNCIA

LPL19B1



## PENLIGHT PREMIUM

### CARACTERÍSTICAS

- Luz branca para trabalho sem fadiga
- LEDs LUXEON de alta potência, com emissão de luz 145 lúmenes
- Luz branca natural de 6000K
- Feixe largo e homogêneo
- Potente apontador LED na parte superior com 20 lúmenes
- Robusta, confortável e mãos-líves
- Suporte de encaixe rotativo com imã integrado
- Carregamento rápido e emissão de luz consistente
- Autonomia da bateria até 6h

### REFERÊNCIA

LPL28RECHX1



## LÂMPADA RECARREGÁVEL COM BASE

### CARACTERÍSTICAS

- Luz LED branca de elevada potência com 240 lúmenes (luz intensa) e 120 lúmenes (luz em eco)
- Ângulo de feixe amplo de 90°
- Proteção contra água, pó e solventes: IP54
- Forte resistência a impactos: IK07
- Bateria com autonomia até 6h e carga ultra duradoura
- Rápido carregamento de 1,5h
- Módulo de luz flexível de 90°
- Mãos-líves, com gancho retrátil de 360° e imã forte
- Luz vermelha “encontra-me” quando está no modo de espera

### REFERÊNCIA

LPL33X1





# Luzes Profissionais



## DETETOR DE FUGAS POR LUZ UV

### CARACTERÍSTICAS

- Luz LED de elevada potência com 350 lúmenes (luz intensa) e com 150 lúmenes (luz eco)
- Ângulo de feixe amplo de 90°
- Detetor de fugas por luz UV
- Forte resistência a impactos: IK07
- Proteção contra água, pó e solventes: IP54
- Bateria com carga ultra duradoura, autonomia até 8h
- Rápido carregamento até 2,5h
- Módulo de luz flexível de 90°
- Mãos-líves, com gancho retrátil de 360° e imã forte
- Luz vermelha “encontra-me” quando está no modo de espera

### REFERÊNCIA

LPL34UVX1



## SISTEMA DE ILUMINAÇÃO TUDO-EM-UM PARA PROFSSIONAIS

### CARACTERÍSTICAS

- Quatro ferramentas numa só
- Utilizável como caixa de iluminação, lanterna, foco e barra de luz
- Aconselhada para trabalhos de reparação prolongada
- LEDs LUXEON T de alta potência para emissão de luz confortável de longa duração
- Luz branca natural de 6000K
- Dois modos de iluminação: 750 e 360 lúmenes
- Cabeças rotativas e lentes ajustáveis
- Compartimento de proteção robusto: IP54 e IK07
- Caixa robusta para armazenamento e recarregamento dos módulos

### REFERÊNCIA

LPL263MODX1





# Luzes Profissionais



## ILUMINAÇÃO COM FOCO DE LUZ

### CARACTERÍSTICAS

- 12 LEDs de alta potência com emissão de luz de 330 lúmenes num ângulo de 90°
- Apontador LED com 90 lúmenes
- Temperatura de cor de 6500K
- Compartimento de proteção robusto: IP54 e IK 07
- Funciona entre -10° e 40°
- Design ultra estreito permite alcançar espaços mais confinados
- Gancho magnético e versátil de 360°
- Pega macia e ergonómica

### REFERÊNCIA

LPL14X1



## LANTERNA PARA CAPOT

### CARACTERÍSTICAS

- LED de alta potência com ângulo de feixe de 100°
- Luz LED branca com 6500K
- Compartimento em alumínio robusto
- À prova de água e pó
- Mãos-líves
- Montagem telescópica ajustável

### REFERÊNCIA

LPL24X1





**Iluminação**



# Iluminação

**PHILIPS**

**Valeo**

DESIGNAÇÃO	WATTS	REFERÊNCIA PHILIPS	REFERÊNCIA VALEO
<b>C5W</b>	5	12844B2	032217
<b>R5W</b>	5	12821B2	-
<b>W5W</b>	5	12961B2	032211
<b>P21W</b>	21	12498B2	032201
<b>P21W</b> Vision Plus +50%	21	12498VPB2	-
<b>PY2 1W</b>	21	12496NAB2	032203
<b>P21/5W</b>	21/5	12499B2	032207
<b>H7</b>	55	12972PRC1	032009
<b>H7</b> Vision Plus +50%	55	12972VPB1	032519
<b>H4</b>	60/55	-	032007



**Anticongelantes**



# Anticongelantes

## CARACTERÍSTICAS GERAIS

O anti-congelante ALEA 10%, 20% e 30% é um fluido refrigerante de uso direto, com excelentes propriedades de transferência térmica. É um produto à base de glicol formulado. Garante proteção contra a corrosão, em todo o tipo de motores de combustão interna e construídos em todo o tipo de materiais, como alumínio e ligas, não influenciando em qualquer outro tipo de materiais presentes nos motores, nas juntas, ou tubos de passagem do fluido.

## INDICAÇÕES DE UTILIZAÇÃO

O produto deve ser aplicado sem diluições. Para garantir que as suas características não se alterem, o sistema de refrigeração deverá ser lavado com produto adequado a limpeza de sistemas de refrigeração de circuitos fechados. Depois de bem purgado e finalmente passado por água corrente, igualmente retirada do sistema, deverá ser introduzido o produto.



## DILUIÇÃO 10% (-5°)

### DADOS TÉCNICOS

Cumprir ou superar as Normas: UNE 26-361-88.  
Durabilidade 12 a 18 meses em condições adequadas de armazenagem. Depois de aplicado o produto mantém as características até 25.000 km.

APLICAÇÃO	EMBALAGEM	REFERÊNCIA
VERDE	5LT	139CA0032
	25LT	139CA0031
	205LT	139CA0030
ROSA	5LT	139CA0037
	25LT	139CA0036
	205LT	139CA0035

## DILUIÇÃO 20% (-10°)

### DADOS TÉCNICOS

Cumprir ou superar as Normas: UNE 26-361-88.  
Durabilidade 12 a 18 meses em condições adequadas de armazenagem. Depois de aplicado o produto mantém as características até 30.000 km.

APLICAÇÃO	EMBALAGEM	REFERÊNCIA
VERDE	5LT	139CA0041
	205LT	139CA0040
ROSA	5LT	139CA0044
AZUL	5LT	139CA0047

## DILUIÇÃO 30% (-18°)

### DADOS TÉCNICOS

Cumprir ou superar as Normas: UNE 26-361-88 | ASTM D3306-00 | SAE J 1034/91 | BS 6580.  
Durabilidade de 18 meses em condições adequadas de armazenagem. Depois de aplicado o produto mantém as características até 50.000 km.

APLICAÇÃO	EMBALAGEM	REFERÊNCIA
AZUL	5LT	139CA0050
ROSA	5LT	139CA0051





# Químicos de Limpeza



# Químicos de Limpeza

DESCRIÇÃO	EMBALAGEM	REFERÊNCIA
<b>MASSA TRADICIONAL</b> Uso geral, todas as aplicações	1Kg 5Kg	953CA0001 953CA0002
<b>SUPER CREME</b> Sujidades extremas não aderentes: gorduras, óleos, graxas, betumes	T-BOX 3Kg	953CA0003
<b>SUPER GEL</b> Sujidades extremas aderentes: tintas, silicone, ferrugem	T-BOX 3Kg	953CA0004
<b>SPRAY LIMPEZA TRAVÕES</b> TEXTAR	500ml	96000 100
<b>KIT DE RESTAURAÇÃO</b> para faróis		HRK00XM





**AdBlue**



# AdBlue

O AdBlue é um líquido incolor altamente purificado, que contém água desmineralizada e ureia (32,5%). É utilizado em motores a gásóleo usando a tecnologia SCR (Selective Catalytic Reduction), que reduz as emissões nocivas de NOx (óxido de azoto).

O AdBlue é injetado no catalisador SCR, onde provoca uma reação química com o amoníaco. Esta reação converte o óxido de azoto tóxico (NOx) em nitrogénio (N2) e vapor de água (H2O). O vapor de água e o nitrogénio são gases inofensivos para o meio ambiente.

DESCRIÇÃO	EMBALAGEM	REFERÊNCIA
<b>STARTER KIT REFILL KIT (s/bocal)</b>	4L	960000002 960000003
<b>GARRAFA</b>	10L 20L	960000040 960000050
<b>TAMBOR</b>	200L	960000001
<b>IBC (reenchida)</b>	1000L	960000060



**PORTO**

228 348 790

lojaporto@onedrive.pt

**LISBOA**

210 031 210

lojatalha@onedrive.pt

**SEIXAL**

212 110 600

lojaseixal@onedrive.pt

**FARO**

289 804 444

lojafaro@onedrive.pt

[www.onedrive.pt](http://www.onedrive.pt) | [geral@onedrive.pt](mailto:geral@onedrive.pt)

**NORS**  
[www.nors.com](http://www.nors.com)

## - Anexo VI -

### Variáveis do estudo realizado por Debb (1992)

#### Qualidade:

- Fornece peças de confiança
- Fornece garantias
- Fornece peças duráveis
- Fornece peças que vão de encontro às minhas expectativas
- Tem reputação na venda de peças com qualidade
- Fornece peças que vão de encontro com as minhas especificações
- Fornece marcas de equipamento original (OEM)

#### Entrega:

- É responsivo às encomendas
- Entrega faturas corretas
- Entrega a encomenda correta
- Entrega no tempo previsto
- Tem várias peças em stock/disponíveis
- Faz entregas frequentes
- Irá entregar em determinada hora
- Tem um tempo de entrega curto
- Usa um embalamento apropriado
- Usa o meio de transporte que eu quero

#### Serviço:

- Responde aos problemas de maneira eficaz

Percebe as necessidades do cliente  
Atualiza regularmente os serviços  
Não tem limites mínimos de encomenda  
Fornecer catálogos  
É capaz de providenciar conselhos técnicos  
Existe uma boa relação pessoal  
Providencia apoio e conselhos ao negócio  
Providencia serviços técnicos  
Tem uma boa qualidade na força das vendas  
Providencia publicidade promocional

Preço e gama:

Atualiza os produtos regularmente  
Dá margens de lucro altas aos clientes  
Não tem muita burocracia  
Dá descontos em quantidade  
Tem preços unitários baixos  
Cobre completamente algumas marcas de carros  
Dá créditos generosos  
Cobre todas as marcas de carros  
Tem reputação de preço baixo  
Tem vários tamanhos de embalagem  
É especializado em algumas partes do carro  
Tem facilidade em vendas a dinheiro