



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Plano de Marketing para a venda de camiões Volvo em Portugal – Auto Sueco, Lda.

Trabalho Final na modalidade de Estágio

Apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Marketing

por

José Nuno da Rocha Martins

sob orientação de

Professora Doutora Joana César Machado

Faculdade de Economia e Gestão

Fevereiro de 2014

Agradecimentos

Gostaria de começar por agradecer aos meus pais, que sempre estiveram a meu lado em mais uma fase da minha vida académica, e que tanto me incentivaram a ingressar neste mestrado.

Gostaria também de agradecer à orientadora, a Dr.^a Joana César Machado, pela disponibilidade que sempre demonstrou ao longo do período em que orientou este trabalho.

Por último, não poderia deixar de agradecer a toda a equipa da Auto Sueco Lda., sobretudo à Dr.^a Ana Gago e ao Dr. Daniel Soares, pela colaboração e pelo apoio incondicional que manifestaram ao longo do período de estágio.

Resumo

O principal objetivo deste estudo foi o desenvolvimento de um plano de marketing para a venda de camiões Volvo em Portugal. O estudo pretende dotar a Auto Sueco Lda. de ferramentas que lhe permitam melhorar a performance no negócio da venda de camiões Volvo em Portugal.

Nesse sentido, o plano começa por fazer uma caracterização detalhada da envolvente externa, bem como elaborar um diagnóstico da situação interna da empresa. Mediante esta análise, são enumerados os pontos que a empresa deve melhorar e aqueles em que deve apostar, mediante a conjuntura externa e as oportunidades do mercado. Numa fase seguinte, são apresentadas as estratégias de marketing e é definido o plano de ação. A última fase diz respeito à alocação de recursos, à forma como vão ser avaliadas as ações e é apresentado um plano de contingência.

A elaboração do plano permitiu concluir que a oferta ao nível do produto, entre as diferentes marcas, é cada vez mais homogénea. Torna-se assim fundamental a criação de serviços que adicionem valor à oferta. No caso de uma marca com um posicionamento *premium*, como é o caso da Volvo, marca representada em Portugal pela Auto Sueco, essa necessidade é ainda maior, visto que existe um diferencial significativo de preço face à maioria dos concorrentes.

A metodologia adotada neste trabalho, tendo em conta a integração entre a componente prática possibilitada pelo estágio e a parte teórica, que consistiu numa aprofundada revisão literária, corresponde ao *action research*.

Palavras-chave: Camiões, Plano de Marketing, Volvo, Auto Sueco

Abstract

The main goal of this study was to develop a marketing plan for the sale of Volvo trucks in Portugal.

The study aims to provide Auto Sueco Lda tools that allow improving the performance in the sale of Volvo trucks in Portugal.

Therefore, the plan begins with a detailed characterization of the external environment and a diagnosis of the internal situation. This analysis, allows us to identify the points that the company should improve and those that should leverage according the external environment and market opportunities.

Following, the marketing strategies are presented and actions plans are defined.

The last stage concerns the allocation of resources, the definition of how the actions will be evaluated and the presentation of a contingency plan.

The development of this marketing plan, allowed us to conclude that product offerings of the different brands is increasingly homogeneous. Thus, it becomes essential to create services that add value to the offer. In the case of a brand with a premium positioning , such as Volvo, a brand represented in Portugal by Auto Sueco, this need is even greater, since there is a significant price difference in relation to the majority of the brand's competitors.

In this research we adopted the action research methodology, which seems appropriate and allowed to integrate the practical component of the internship and the theoretical research, which consisted of a comprehensive literature review.

Key words: Trucks, Marketing Plan, Volvo, Auto Sueco

Índice

1. Introdução.....	1
1.1. Tipologia do trabalho e justificação do tema de investigação	1
1.2. Enquadramento e importância do estudo	2
2. Auto Sueco.....	4
2.1. Análise da empresa.....	4
3. Enquadramento conceptual	13
3.1. O Marketing e a sua importância.....	13
3.2. O Marketing organizacional.....	15
3.3. O Marketing de serviços.....	17
3.4. O planeamento de marketing	19
3.5. O plano de marketing.....	20
3.6. A estrutura do plano de marketing	22
3.7. A eficácia do plano de marketing	27
4. Auditoria de Marketing	28
4.1. Análise interna	28
4.2. Análise externa.....	55
4.2.1. Análise ao macroambiente	55
4.2.2. Caracterização e perspectivas de evolução do sector dos transportes rodoviários.....	65
4.2.3. Análise à concorrência.....	83
4.3. Discussão	110

4.4.	Perspectiva geral de marketing – Análise SWOT	115
5.	Metodologia	118
6.	Plano de Marketing	120
6.1.	Objetivos do plano	120
6.2.	Estratégias de marketing.....	122
6.3.	Segmentação.....	122
6.4.	Targeting	126
6.5.	Posicionamento e identidade da marca	127
6.6.	Políticas de Marketing mix.....	129
7.	Plano operacional.....	131
7.1.	Políticas ao nível do produto	131
7.2.	Políticas de preço	132
7.3.	Políticas ao nível da distribuição.....	133
7.4.	Políticas ao nível da promoção	135
7.5.	Políticas ao nível de processos	146
7.6.	Políticas ao nível das pessoas.....	148
7.7.	Plano orçamental.....	149
7.8.	Plano de atividades.....	151
7.9.	Cronograma de atividades.....	152
7.10.	Plano de controlo e avaliação.....	158
7.11.	Plano de contingência.....	160

8.	Conclusão.....	165
9.	Bibliografia	167
10.	Anexos	170

Índice de Ilustrações

Tabela 1	página 48
Tabela 2	página 131
Tabela 3	página 151
Tabela 4	páginas 152 e 153
Tabela 5	página 160
Tabela 6	página 165
Figura 1	página 7
Figura 2	página 9
Figura 3	página 12
Figura 4	página 25
Figura 5	página 29
Figura 6	página 30
Figura 7	página 31
Figura 8	página 36
Figura 9	página 51
Figura 10	página 53
Figura 11	página 68
Figura 12	página 69
Figura 13	página 69
Figura 14	página 71
Figura 15	página 73
Figura 16	página 73
Figura 17	página 79
Figura 18	página 80
Figura 19	página 80
Figura 20	página 87
Figura 21	página 88

Figura 22	página 92
Figura 23	página 92
Figura 24	página 95
Figura 25	página 96
Figura 26	página 100
Figura 27	página 105
Figura 28	página 106
Figura 29	página 110
Figura 30	página 111
Figura 31	página 122

Capítulo 1

Enquadramento do estudo

1. Introdução

1.1. Tipologia do trabalho e justificação do tema de investigação

Esta investigação assume o formato de relatório de estágio. A opção por esta modalidade está em grande parte relacionada com o facto de esta permitir um contacto com a realidade empresarial. A possibilidade de poder aplicar conhecimentos académicos adquiridos ao longo do plano curricular de Mestrado em contexto real, constituiu uma grande motivação para a escolha da modalidade de estágio.

A escolha do tema, para além de estar diretamente relacionado com uma área que me desperta particular interesse, o sector automóvel, foi também em muito influenciada pela organização que acolheria o estágio, a Auto Sueco Lda. Uma empresa referência no panorama nacional, com um leque bastante abrangente de negócios e presente em diversos países.

O plano pretende também ser uma ferramenta que possa servir de apoio à organização no desenvolvimento de futuras ações de marketing.

1.2. Enquadramento e importância do estudo

A importância do marketing para as empresas, de uma forma geral, tem incontestavelmente vindo a aumentar ao longo dos últimos anos. Contudo, a perceção do marketing enquanto estratégia fundamental, está ainda longe de ocorrer em muitas empresas. A elaboração de um plano estratégico de marketing, que englobe a definição de objetivos de cariz financeiro e não financeiro a longo prazo, é um desafio que requer que os decisores tenham noção da importância do marketing, e que a sua atividade não se cinge somente às áreas da promoção e vendas.

Algumas empresas de pequena dimensão, deixando-se influenciar por empresas maiores e pela promessa de que o marketing irá resolver todos os seus problemas, criam gabinetes de marketing, muitas vezes sem ter a completa noção sobre o que é o marketing e qual a sua mais-valia para uma organização. Precisamente, uma das principais críticas apontadas aos profissionais do marketing, e ao marketing em geral, acaba por ser a da falta de conhecimento da realidade do mercado. Embora se deva reconhecer que esta situação acontece com frequência, principalmente ao nível de pequenas empresas, é muitas das vezes consequência da falta de visão estratégica dos cargos de topo de uma empresa, e da falta de uma visão clara para o papel do marketing. Cabe assim também aos profissionais do marketing, a responsabilidade de tentar alterar este estereótipo que existe sobre a área, mostrando a sua polivalência e a qualidade que podem acrescentar a toda a cadeia de valor do produto.

Este plano de marketing, procura assim demonstrar que as valências da disciplina podem ser aproveitadas para atuar em diversas áreas da organização.

Por parte da Auto Sueco Lda., a incorporação de um estagiário na área de marketing com o tema para o relatório “Estruturação do Marketing - Negócio Camiões”, cuja principal função seria dotar a organização de ferramentas que permitam uma adequada estruturação do marketing neste negócio, permitia precisamente ter contacto com o meio académico, e assim recolher alguns ensinamentos académicos para futura aplicação em contexto real.

Capítulo 2

2. Auto Sueco

2.1. Análise da empresa

Grupo Nors

Portefólio de negócios

O portefólio de negócios do grupo, pode ser dividido em quatro áreas: *Original Equipment Solutions*, *Integrated Aftermarket Solutions*, *Recycling Solutions* e *Safekeeping Solutions*.

A primeira inclui a venda e após venda de camiões, autocarros, máquinas de construção, automóveis, motores marítimos e industriais, geradores e componentes originais. Estes negócios são realizados através das empresas Auto Sueco, Auto Sueco Automóveis, Motortejo, Auto Sueco Angola, Auto Maquinaria, Auto Sueco Quénia, Auto Sueco Botswana, Auto Sueco Namíbia, Auto Sueco Tanzânia, Auto Sueco Uganda, Auto Sueco S. Paulo, Auto Sueco Centro Oeste e o Grupo Ascendum.

O negócio do *aftermarket* inclui a importação e distribuição de peças O.E.M. (*Original Equipment Manufacturer*) multimarca para camiões e automóveis e vidro automóvel, através das marcas Civiparts, AS Parts, Onedrive, ExpressGlass e Axial.

O ramo da reciclagem e ambiente, focado no fornecimento de soluções e equipamentos de reciclagem, a área de *Recycling Solutions* engloba as empresas Biosafe, Soma e Sotkon, que atuam, respetivamente, nas áreas de reciclagem de pneus, fabrico de equipamentos de recolha e tratamento de resíduos urbanos e soluções para deposição temporária de resíduos sólidos urbanos.

A área do *Safekeeping Solutions* é composta pela Amplitude, de mediação de seguros e também a MasterTest, um dos maiores operadores nacionais de inspeções obrigatórias a veículos.

Convém ressaltar que o modo de crescimento adotado pelo grupo neste segmento, foi principalmente através de aquisições.

Grupo Nors no mundo

O Grupo Nors, com o objetivo de diminuir o risco operacional da sua principal atividade, a venda de camiões e autocarros, adotou uma estratégia de diversificação geográfica. A marca está atualmente presente em quatro continentes: Europa, América do Norte, América do Sul e África. O peso nas vendas dos negócios fora da região Ibéria (Portugal e Espanha) é hoje de 75%, sendo que deste valor, 38% são referentes à atividade do grupo no Brasil e 18% a Angola. No que toca à importância relativa, por ramos de negócio, o negócio de camiões e autocarros representa cerca de 54% da totalidade da faturação, seguido dos equipamentos industriais, com 24%. É assim bastante visível qual a estratégia de crescimento futuro adotada pelo grupo (Ver figura 1).



Figura 1: Grupo Nors no mundo

Fonte: Auto Sueco Lda.

Organização

A crescente globalização dos mercados e os fluxos de informação constantes entre os mercados vieram reformular algumas das teorias organizacionais. A importância dada à partilha de conhecimento e a consciencialização de que este é um fator fundamental nas organizações modernas, levou a um repensar da forma como as estruturas organizacionais das empresas são desenhadas (Mahesh e Suresh, 2009). Estes dois autores defendem a existência de três diferentes tipos de organizações, descritas abaixo de forma sintética.

O primeiro tipo, são empresas que operam num cenário onde o conhecimento está concentrado num reduzido número de funções e se torna fácil a sua divisão das restantes funções da empresa. A distância entre os diferentes níveis da empresa, ao contrário da tendência atual, é grande. As decisões estão também

muito centralizadas nos seus administradores ou grupo de administradores. Como exemplo, temos o departamento de Investigação e Desenvolvimento de uma indústria transformadora. O segundo tipo são empresas com uma organização mais plana. Neste caso, as hierarquias e as distâncias sociais são menos evidentes e o poder de decisão está mais distribuído. Como exemplos deste género, temos empresas do sector tecnológico e da consultoria. Uma vez que nestes casos, o conhecimento em si constitui uma parte significativa do output das empresas, a cadeia de valor é fortemente dependente da infusão de conhecimento especializado de uma fração significativa de funcionários e, como resultado, a implantação de modelos rígidos que limitem o âmbito do conhecimento na tomada de decisão torna-se difícil. Por fim, o terceiro tipo de organização de empresas é caracterizado por curtas distâncias entre os cargos de topo e os médios, e distâncias maiores entre estes e os cargos de base. Como principais exemplos deste tipo de organização, temos empresas do sector das comunicações ou do sector de bens de consumo rápido. A característica transversal a este grupo pode ser definida como o elevado nível de dispersão geográfica.

O Grupo Nors pode, embora não de uma forma taxativa, ser enquadrado neste esquema no terceiro tipo de empresas. O facto de ser um grupo com negócios em vários países, leva a que se adote este modelo, no qual existe uma grande cumplicidade entre cargos médios e quadros de topo, mas em que, os colaboradores de base não têm um grande acesso ao conhecimento.

A forma de organização formal de uma empresa pode ser representada através de um esquema, este denomina-se organigrama. O organigrama é a “representação gráfica da estrutura organizacional que mostra os seus órgãos, níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles” (Lacombe, 2003 citado por em Francisco, 2006) e no caso da Nors, é do tipo vertical (Ver figura

2). A Holding congrega todos os negócios do grupo, que por sua vez estão divididos sob o critério geográfico. As regiões são Ibéria, Angola, Brasil e África. Em cada um dos casos a atuação acontece sob a insígnia das diferentes empresas do grupo, nos vários ramos de negócio. Para além das quatro regiões acima mencionadas, existem também as *ventures* e Ascendum. Todos os negócios são apoiados pela mesma estrutura que está centralizada. Destas atividades fazem parte o Desenvolvimento de *aftermarket*, Capital Humano e Comunicação, Planeamento e Gestão de Performance, IT, Auditoria Interna e Assessoria Jurídica.

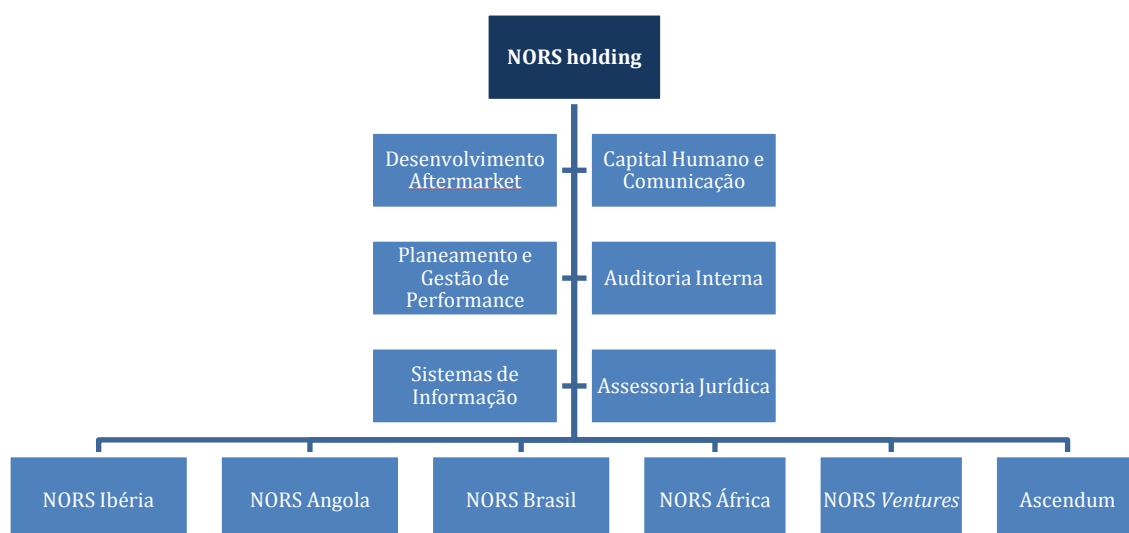


Figura 2: Organização Grupo Nors

Fonte: Auto Sueco Lda.

Negócios

O Grupo Nors abrange as marcas Auto Sueco, grupo Ascendum, Auto Maquinaria, Agro New, Auto Sueco Automóveis, Motortejo, Civiparts, AS Parts, ONEDRIVE, ExpressGlass, Axial, Soma, Biosafe, Sotkon, Amplitude Seguros e MasterTest. O grupo está presente em 24 países, distribuídos por quatro continentes, com mais de 4.300 colaboradores e um volume de negócios superior a 1,1 mil milhões de euros. A estrutura organizacional segue uma organização por geografias e tipologias de negócio, estando divididos entre negócios core e *ventures*.

O Grupo Ascendum, fundado em 1959, nasceu de uma concessão da Volvo e é hoje um dos maiores distribuidores mundiais da Volvo *Construction Equipment*. É detido a 50% pelo Grupo Nors e atua em quatro grandes áreas de negócio: máquinas e equipamentos industriais, equipamentos de infraestruturas, camiões e automóveis. Está presente em Portugal, Espanha, EUA, Turquia, México, Áustria, Hungria, Rep. Checa, Eslováquia, Roménia, Croácia, Eslovénia, Bosnia Herzegovina e Moldávia.

Em termos de gestão da marca, o Grupo seguiu uma estratégia diferenciada (*branded*), atribuindo diferentes marcas aos diferentes negócios onde atua. Esta estrutura privilegia o posicionamento de cada marca (Brito e Lencastre, 2000 pp. 23). Tendo em conta que a maioria do crescimento do grupo foi através de aquisições, essencialmente de marcas que detinham alguma notoriedade no mercado, a Nors, procurou sempre preservar essa notoriedade e esse distanciamento entre os seus negócios.

Mudança de identidade corporativa

Em 2013, ano em que assinala a passagem dos 80 anos de atividade, o Grupo Auto Sueco muda a denominação para grupo Nors.

O elevado crescimento, a forte internacionalização e a expansão das suas atividades para novas áreas de negócio levaram à necessidade de criar uma nova marca corporativa, abrangente e agregadora, capaz de sustentar a ambição de crescimento do grupo, de traduzir a sua diversidade e de concretizar a visão de ser um dos líderes mundiais em soluções de transporte e equipamentos de construção (*Website Nors, 2013*).

Estratégia global

A Nors aponta como objetivos corporativos, com a intenção de se tornar num dos líderes mundiais em soluções de transporte e equipamentos de construção os seguintes:

- Forte aposta no Após-Venda
- Ultrapassar as expectativas dos clientes
- Criação de cultura de liderança nos colaboradores
- Reconhecimento da marca Auto Sueco como o melhor parceiro de negócio

Âmbito da actividade

A Auto Sueco, empresa integrada na Nors Iberia, dedica-se à importação e retalho de camiões, autocarros e equipamentos industriais em Portugal. Paralelamente, a Auto Sueco oferece serviços de após-venda e, inerente a esta actividade, comercializa peças genuínas Volvo, negócio no qual é também importador oficial. Dentro da estrutura do Grupo é denominada de UNCAEI-PT, sigla que designa Unidade de Negócio de Camiões, Autocarros e Equipamentos Industriais. Considerando a estrutura organizacional do grupo apresentada anteriormente, pode incluir-se dentro da Região Ibéria, conjuntamente com as empresas Civiparts Portugal, Civiparts Espanha, AS Parts, Onedrive, Expressglass e Axial (Ver figura 3).

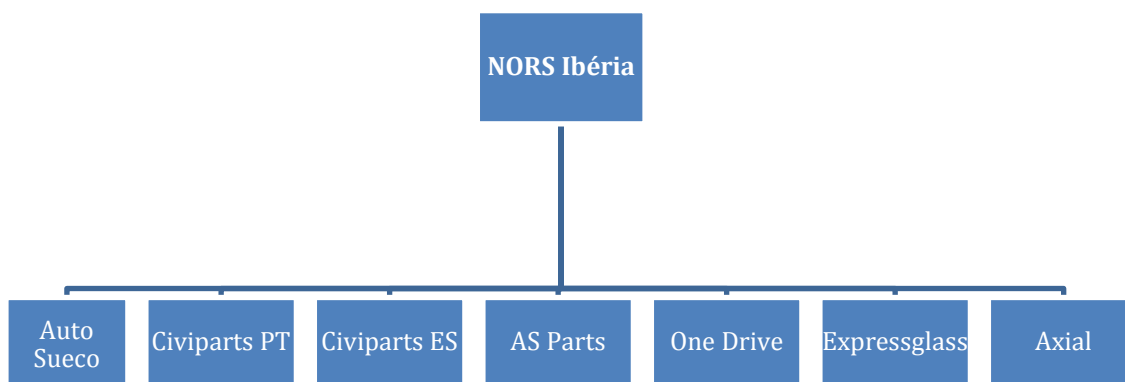


Figura 3: Organização Nors Ibéria

Fonte: Auto Sueco Lda.

Funções desempenhadas no estágio

A função do Departamento de Marketing da Auto Sueco tem um papel de apoio transversal a todas as unidades de negócio – Camiões e Autocarros, Após Venda, Peças e Equipamentos Industriais. Deste modo, as atividades por mim desenvolvidas, permitiram um contacto direto com todas estas unidades de negócio o que levou a um conhecimento do funcionamento de cada uma. As funções desenvolvidas estiveram essencialmente relacionadas com o apoio a este departamento e envolveram as seguintes tarefas:

- Monitorização diária da faturação das várias unidades de negócio. Esta tarefa foi realizada através da recolha de informação nos sistemas informáticos, tratamento, e envio às equipas.
- Estudos de mercado através do tratamento de bases de dados adquiridas pela empresa.
- Apoio na elaboração de campanhas promocionais.
- Apoio na organização de evento com clientes.
- Apoio na gestão da comunicação via redes sociais.
- Apoio no desenvolvimento da *newsletter* mensal.
- Apoio na gestão da informação recebida através do *website*.
- Apoio na implementação do programa *Retail Excellence*, de medição da satisfação de clientes.

Capítulo 3

3. Enquadramento conceptual

3.1. O Marketing e a sua importância

A importância atribuída ao marketing tem, indiscutivelmente, aumentado ao nível das empresas e dos seus decisores. A sua definição é, no entanto, em muitos casos, muito redutora e associada principalmente às vendas. Kotler e Armstrong (2008 pp. 5) referem que a abordagem “telling and selling”, que delegava como competência única do marketing a divulgação e venda do produto, deixou de se aplicar. Nos dias que correm, por força de diversas alterações no ambiente de negócio, a função do marketing é muito mais abrangente, podendo ser definida como “o processo através do qual empresas e organizações criam valor para os seus clientes e constroem relações, com o objetivo de captar retorno destes mesmos clientes.” (Kotler e Armstrong, 2008 pp. 5).

Kotler et. al (2010) defendem que o conceito de marketing deve estar indubitavelmente ligado à macroeconomia – no caso de haver lugar a alterações de cariz macroeconómico, existirão forçosamente alterações ao nível do comportamento do consumidor, e o marketing, deve responder adequando-se à situação. Os mesmos autores, referem ainda que a evolução do marketing e do seu âmbito de atividade reúne três diferentes fases: O marketing centrado no produto, o denominado marketing 1.0, o marketing centrado no consumidor e, finalmente, uma fase em que as empresas consideram como seu foco não o consumidor mas a pessoa, como ser humano.

Depois de analisarmos qual deve ser o papel do marketing numa organização, é importante descrever, ainda que de uma forma sintetizada, qual a forma mais adequada para que esta ferramenta seja utilizada. As empresas devem encarar o marketing de uma forma estratégica, pois assim criarão as condições para a empresa crescer e sobreviver no longo prazo.

O pensamento estratégico, deve ser capaz de identificar, num ambiente dinâmico, quais as oportunidades, os objetivos e os recursos que lhe permitem atingir o sucesso. Deve ser este o foco do pensamento do marketing estratégico numa empresa. Para isso, a empresa deve definir uma missão orientada para o mercado, o que, em muitas situações, principalmente quando a empresa expande a sua atividade a várias áreas, se torna difícil. É nessas situações que a empresa se deve colocar as seguintes questões: Qual é o nosso negócio? Quem é o cliente? O que é que os consumidores valorizam? Como deve ser o nosso negócio?

As empresas de sucesso levantam constantemente estas questões e respondem-lhes, de forma a não perderem, também, a sua orientação estratégica (Kotler e Armstrong, 2008 pp.8). Kotler et. al (2010), defendem que as empresas que seguem uma orientação estratégica devem começar por definir, de uma forma clara, a sua missão. Esta missão deve ser, segundo Druker (2010 pp. 21), genuína e refletir realmente aquilo que a empresa deseja para si.

Cabe assim ao gestor de marketing, realçar, não só o papel do marketing como influenciador do nível, do *timing* e da composição da procura (Kotler, 1992 pp.11), como ter a capacidade para o dividir em vários «marketings» mas funcionando como um único - de uma forma integrada e abrangente (Brito e Lencastre, 2000 pp. 159).

3.2. O Marketing organizacional

É designado como marketing organizacional, a área do marketing que se dedica ao estudo «das trocas entre organizações, ou seja, empresas que vendem a outras empresas ou instituições, públicas ou privadas» (Brito e Lencastre, 2000 pp. 159).

Uma vez que os mercados *Business to Business* (B2B) são mais concentrados que os mercados ditos convencionais (contacto direto entre vendedor e comprador), o produto é comprado com uma motivação diferente, não considerando, ou desvalorizando, por exemplo, o fator emotivo da compra e a satisfação pessoal daí advinda. Assim, nestes mercados o processo de compra é completamente diferente do que se verifica nos mercados *Business to Consumer* (B2C). Desta forma, uma empresa que atue neste tipo de mercados, como acontece com a Auto Sueco, está obrigada a conhecer estas especificidades e a desenvolver uma correta e adequada política de marketing.

Fazendo uma abordagem mais pormenorizada às características acima descritas, podemos começar por abordar o grau de concentração do mercado. Tendo em conta a maior concentração da procura e da oferta existente, gera-se um contacto direto entre vendedores, o que leva à criação de relações entre ambos, o que não acontece no mercado B2C.

Outra característica fundamental dos mercados B2B, e que é de todo relevante para as empresas que operam neste sector, é a chamada «procura derivada». Esta, é resultado da procura existente por parte dos consumidores finais (ou outras organizações suas clientes) aos produtos que os compradores das organizações intermédias comercializam. Dada esta característica, torna-se

imperativo para a empresa fornecedora, conhecer qual a aplicação dada aos produtos que vende por parte dos seus clientes, conhecer esses mesmos clientes e as tendências de mercado.

Em terceiro lugar, compete à empresa conhecer o comportamento de compra do seu cliente, que, no caso dos mercados B2B, é tendencialmente mais racional, mais longo, e ponderado e menos influenciado por fatores emocionais do que no caso do B2C.

Por fim, em regra, nos mercados B2B os produtos são feitos à medida do cliente, o que não acontece no mercado B2C. Desta forma, as características técnicas do produto, o serviço prestado e os prazos de entrega ganham uma importância acrescida na avaliação da oferta (Brito e Lencastre, 2000 pp. 162).

Uma das maiores preocupações que a organização deve ter quando opera no mercado B2B, consiste em conhecer o todo o processo de compra. É fundamental conhecer quem é o responsável pela compra, ou, em alguns casos, quem são as pessoas envolvidas no processo e em que fases, quem são os influenciadores e os reais utilizadores desse produto ou serviço (Brito e Lencastre, 2000 pp. 163). O papel do vendedor, consiste em recolher toda essa informação, tentar estabelecer ligações de uma forma ajustada às pessoas que integram os centros de decisão.

«Ao contrário da ideia por vezes defendida de que o comprador organizacional compra de forma racional e o consumidor final de forma emotiva, o primeiro é também sujeito a um conjunto de fatores de ordem emocional e psicológica no processo de compra.» (Brito e Lencastre, 2000 pp. 169). Em fases posteriores à primeira compra, o fator preço perde preponderância, acontecendo frequentemente que propostas com preços mais atrativos, são preteridas dado a relação criada com o fornecedor. É nesta fase que se valoriza o serviço nas suas

componentes de mais difícil avaliação prévia, a segurança, a fiabilidade, a comodidade.

3.3. O Marketing de serviços

A Auto Sueco, associado à venda de camiões, possui uma série de serviços que têm como objetivo alargar e complementar a sua oferta. Para isso, possui uma rede de assistência e manutenção, necessária aos veículos no seu período de vida útil, e, associada diretamente ao processo de compra dos camiões, um serviço de financiamento e seguros.

Os serviços, contrariamente aos produtos, não são produzidos numa fábrica, transportados para um ponto de venda e depois comprados pelo consumidor e segurados na palma de uma mão. Pelo contrário, os serviços possuem uma forte componente dinâmica, envolvendo a interação com o cliente, e utilizando como “matérias-primas” o tempo e os processos.

Kotler (1991, pp. 455) identifica os serviços como «qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra que é essencialmente intangível e não resulta na mudança de propriedade de nada». São atribuídas quatro características fundamentais aos serviços, que ajudam a fazer a distinção entre os produtos tangíveis e os serviços (Saias, 2007 pp. 19-20), são elas: a intangibilidade – a qualidade do mesmo não pode ser avaliada através dos sentidos; a inseparabilidade – o seu consumo é feito simultaneamente com a sua produção; a heterogeneidade – não existem dois serviços exatamente iguais, cada unidade de serviço produzido pode apresentar diferenças; a perecibilidade – os serviços não podem ser armazenados, devendo ser consumidos quando produzidos.

Dividindo cada uma das atividades que a Auto Sueco UNCAEI-PT explora, e considerando isoladamente o seu processamento, cada uma envolve uma sucessão de acontecimentos, denominados de cenas e atos por Grove e Fisk (1983) na alusão que é estabelecida entre o teatro e a experiência proporcionada por um serviço. Desta forma, é imperativo saber gerir todas estas interações entre o cliente e a empresa e considerá-las como “momentos de verdade”, que dependendo da forma como são geridos, poderão gerar satisfação ou insatisfação no cliente. Estes momentos de verdade podem assumir a forma de momentos remotos, quando não existe contacto entre as pessoas, momentos telefónicos, quando o contacto é feito via telefónica e, por último, face-a-face, quando existe um contacto físico entre o prestador e o fornecedor do serviço (John, 1996).

O foco do marketing na retenção de clientes, fez com que as empresas desenvolvessem esforços para o conhecer melhor e ter a capacidade para medir a sua zona de tolerância. A zona de tolerância, pode ser definida como a tolerância dos clientes a diferenças entre o serviço desejado e o serviço adequado, isto é «a medida em que os clientes estão dispostos a aceitar a heterogeneidade na prestação de serviços» (Zeithaml et al., 1993).

O serviço desejado é o nível de performance do serviço que os clientes esperam receber, enquanto o serviço adequado é aquele que eles consideram aceitável. Esta zona de tolerância é obviamente variável de pessoa para pessoa, daí a dificuldade do prestador do serviço em criar mecanismos que a permitam prever ou controlar. Para além de poder variar entre diferentes pessoas, a zona de tolerância varia conforme a situação e o estado de espírito do cliente.

No caso particular da Auto Sueco, o mesmo cliente terá com certeza uma zona de tolerância diferente quando adquire uma nova viatura do que quando leva uma viatura à oficina para uma reparação. O cliente poderá ter mesmo

diferentes zonas de tolerância em diferentes processos de compra ou visita à oficina (Zeithaml et al., 1996). Outra assunção importante é a de que a zona de tolerância poderá alterar-se à medida que a relação entre cliente e prestador se desenvolve, podendo aumentar ou diminuir com o tempo (Wu e Wang, 2011). É importante considerar esta última pois também no processo de vendas, é criada uma relação com o cliente que poderá alterar a zona de tolerância do cliente para com a qualidade do serviço. No que respeita ao processo de venda, o elevado grau de personalização que é permitido ao cliente aquando da compra do camião, no que respeita a equipamento adicional, poderá também, de uma certa forma, ilibar o vendedor de uma certa responsabilidade na performance do serviço final, visto que foi dada grande autonomia ao cliente para escolher o camião à sua medida.

3.4. O planeamento de marketing

Planear pode ser definido como “toda a atividade organizada dentro da empresa, que visa definir estratégias, estabelecer objetivos e antecipar decisões, para que, no curto, médio ou longo prazo, a organização ou qualquer sector ou função da mesma sejam mais eficazes, coerentes e dinâmicas...” (Nunes e Cavique, 2001 pp. 65). Westwood (2008, pp. 9) defende que o termo “planeamento de marketing”, é utilizado para descrever «os métodos de aplicação dos recursos de marketing para atingir objetivos de marketing».

Nunes e Cavique (2001, pp. 27) defendem, no entanto, que o conceito de planeamento de marketing acompanhou a evolução do próprio marketing, direta e imediatamente. A passagem de uma orientação para a produção para uma orientação para o mercado, no período pós II Guerra Mundial, marca o início daquilo a que hoje é chamado de planeamento de marketing. O conceito que esteve na base desta mudança, foi a tentativa, por parte das marcas, face a

um mercado saturado, de compreenderem melhor o consumidor e adaptarem a sua oferta a seu gosto. Até à década de 70, este planeamento era relativamente fácil, uma vez que os ciclos comerciais eram relativamente previsíveis, o ambiente de negócio era estável, as taxas de câmbio das principais moedas eram fixas, os concorrentes eram conhecidos e a inflação era geralmente também bastante previsível e gradual. O final do século XX, com a proliferação e banalização da tecnologia, que, por sua vez, aproximou e promoveu uma maior interação entre os agentes económicos, veio alterar radicalmente as “regras do jogo”, levando a que as empresas deixassem de focar-se em períodos longos, privilegiando o planeamento de curto e médio-prazo.

O planeamento de marketing tem-se revelado essencial num ambiente extremamente complexo e competitivo em que as empresas operam (McDonald e Wilson, 2012 pp.24). É particularmente necessário para segmentar mercados, identificar um posicionamento no mercado, prever a dimensão do mercado e qual a participação dentro de cada segmento. Uma estratégia direcionada para o mercado, permite a uma empresa conhecer com detalhe os clientes, que são a base do seu mercado. Este esforço permite uma integração mais eficaz de todas as atividades que geram valor para o cliente, levando a um maior retorno sobre o investimento efetuado (Leventhal, 2005).

3.5. O plano de marketing

O plano de marketing fornece uma orientação estratégica, delinea táticas e procedimentos, considerando recursos internos e o ambiente externo de maneira a atingir determinados objetivos (Westwood, 2000 pp. 1). Polizei (2005 – pp. 1), defende que o plano de marketing «dirige os esforços da empresa ou de um empreendedor a um objetivo comum e desejado, por meio de um produto ou serviço». Nunes e Cavique (2001, pp. 69) definem plano de

marketing como «o documento decorrente da atividade da empresa e, em particular, da função de marketing, relativamente ao mercado, que visa estabelecer os objetivos da empresa, concretizar as estratégias e programar as atividades de marketing, tendo em vista aproveitar e criar as oportunidades de mercado, com eficácia, no curto e médio prazo.»

O planeamento estratégico de uma empresa ou organização, deve ter um carácter abrangente e compreender «um número de sub-planos, incluindo o plano global de marketing da empresa, que precisa de ser combinado e ser inserido num plano global de trabalho» (Westwood, 2000 pp.2).

O plano de marketing, não inclui assim todos os objetivos da empresa. Deve ser elaborado tendo em consideração os vários níveis estratégicos da organização – o nível de visão geral, os níveis intermédios ou operacionais. Por esta razão, as empresas devem definir diferentes objetivos nos diferentes níveis estratégicos, contudo, criando uma linha que assegure que os objetivos de cariz tático e operacional sigam uma orientação e permitam a realização dos objetivos estratégicos (Nunes e Cavique, 2001 pp. 56).

Outra abordagem efetuada relativamente aos planos de marketing é quanto ao período temporal que abrangem. No planeamento tradicional, os planos podem ser classificados como: planos de longo prazo; planos de médio prazo; planos de curto prazo (Westwood, 2008 pp.1). Embora não exista um consenso quanto ao período que cada um considera, considera-se os planos de médio e longo prazo como estratégicos porque definem estratégias de longo prazo, e os de curto prazo, são definidos como corporativos ou de negócios porque criam orientações para o dia-a-dia da empresa. (Westwood, 2008 pp.1).

3.6. A estrutura do plano de marketing

Os planos de marketing, como foi acima mencionado, podem assumir várias formas. Podem ser aplicados a nível global para a empresa como podem ser feitos especificamente para um produto ou serviço (Westwood, 2008 pp. 17). Polizei (2005, pp.3), afirma que as partes que compõem um plano devem ser complementares e interdependentes, pois apenas o plano como um todo é que será valorizado e útil para as empresas e organizações. A estrutura do plano deve também ser coerente e obedecer a uma lógica.

Nunes e Cavique (2001, pp.75) por sua vez, defendem que o plano de marketing, numa perspetiva mais geral, possui três diferentes etapas: o planeamento estratégico geral de longo prazo; o planeamento estratégico de médio prazo e a programação tática operacional e funcional de curto e médio prazo. Dependendo do grau de organização e dimensão da empresa, estas três etapas podem resultar em um único plano ou em dois tipos de planos e marketing: o plano estratégico de marketing e o plano anual de marketing.

O plano estratégico de marketing (PEM), está muitas vezes integrado no plano de negócios ou no plano estratégico global da empresa. A primeira fase consiste no estudo e análise geral do negócio. Nesta fase, os intervenientes envolvidos são os responsáveis do planeamento geral, os diretores funcionais, os diretores do CEM e os gestores de estudos de mercado e/ou consultores técnicos. Numa segunda fase do PEM, é efetuada uma revisão e atualização e deslizamento temporal dos objetivos, isto é, através de uma avaliação ao último período de execução, os objetivos são revistos e estabelece-se um novo período de execução. Nesta fase participam por norma os administradores funcionais, o responsável de planeamento, os diretores funcionais das várias áreas e dos CEM e, por vezes, consultores externos de gestão. Na terceira fase, é realizada

uma revisão e definição da estratégia geral de longo prazo, na qual seria revista a estratégia e definido um novo horizonte de tempo. Participam nesta fase o responsável de planeamento central, os administradores dos pelouros funcionais, os diretores de marketing e do CEM e consultores externos. A quarta fase é a fase da decisão sobre a aprovação final do PEM, para o novo período. Participam nesta fase o conselho de administração e o conselho geral.

O plano anual de marketing está dividido em nove fases, são elas: a análise do mercado, a análise interna, a definição de objetivos e alvos estratégicos, a aprovação dos objetivos, a formulação de estratégias e identificação de alvos, a definição do marketing-mix, a definição e a programação de ações e operações táticas, a negociação e integração interfuncional do PAM e a aprovação final do PAM. Mais uma vez, o nível de participação nas diferentes fases segue a lógica do PEM, com os quadros superiores a serem incluídos à medida que as decisões implicam maior risco para a empresa.

Embora não exista um consenso na forma de conceção de um plano de marketing, aquela que mais se adequa, e que foi escolhida para servir como orientação para a realização deste plano de marketing foi a defendida pelos autores McDonald e Wilson (2011 pp. 41-48) (Ver figura 4).

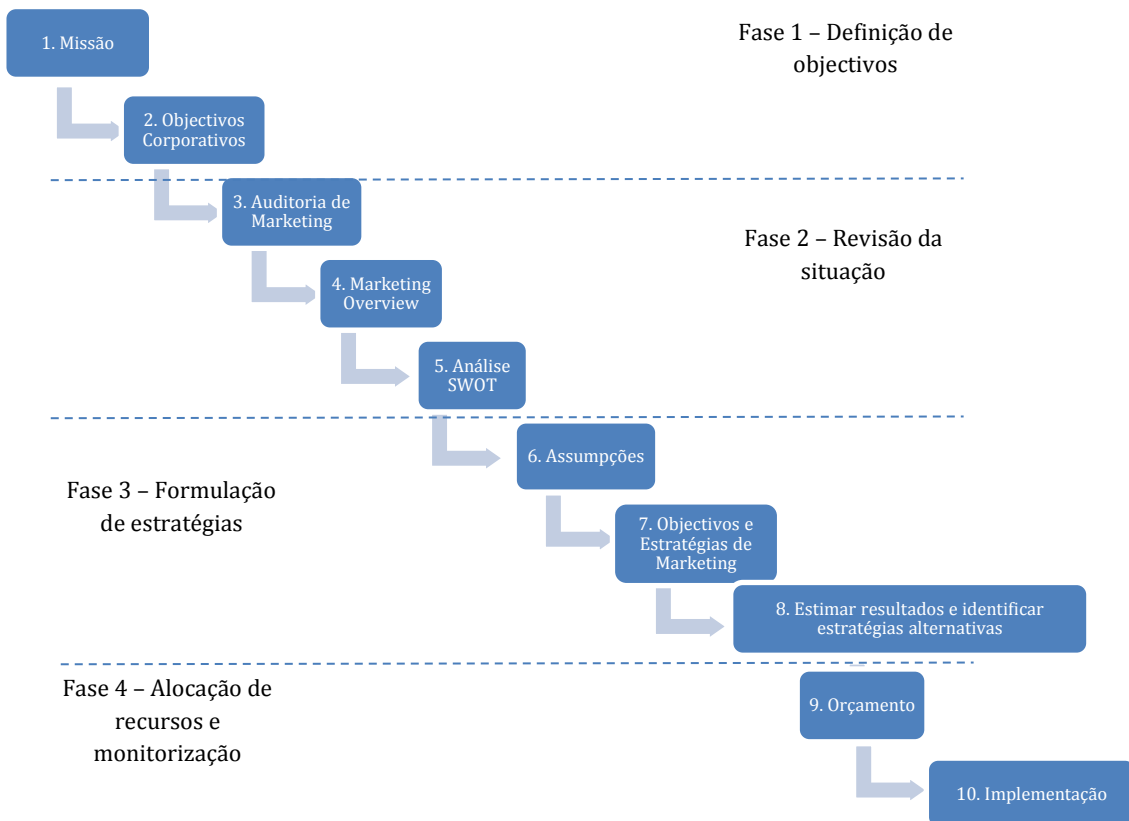


Figura 4: Os 10 passos do processo de planeamento estratégico de marketing

Fonte: McDonald e Wilson (2011 pp. 41)

Segundo estes autores, o plano de marketing deve estar dividido em 10 passos (Ver figura 4), que por sua vez se podem agregar em quatro diferentes fases:

A primeira fase diz respeito à definição de objetivos, na qual se devem incluir a definição da missão – considerada por muitos como a fase mais complexa de todo o plano, pois requer uma abordagem qualitativa, por vezes até filosófica. Os autores defendem que as organizações devem ter uma missão clara e essa deve ser seguida pelos vários departamentos da empresa. Os objetivos corporativos devem existir a diferentes níveis da organização, adquirindo um

carácter mais específico e operacional à medida que se aproximam da base da organização.

A segunda fase do plano de marketing deve conter uma revisão da situação, na qual se deve realizar uma auditoria de marketing - análise aos fatores internos e externos que afetam a performance comercial num determinado período de tempo, de modo a obter uma visão global de toda a situação. Esta fase deve tornar claro o que é o mercado, como se comporta, quais os pontos-chave que influenciam o processo de tomada de decisão e quais os segmentos que existem. O outro passo que compõe a revisão à situação é a análise SWOT, que efetua um resumo de todas as análises previamente realizadas, compilando aquelas que realmente mais afetam a atividade da empresa. A análise SWOT sumariza as forças e fraquezas, que dizem respeito à análise interna, e as oportunidades e ameaças, resultantes de uma análise ao ambiente externo. Esta análise deve ser sintética e focar-se nos fatores mais importantes.

A fase seguinte, referida pelos autores como a fase de formulação de estratégias, deve contemplar as assunções. É nesta fase que se devem tirar conclusões finais sobre as análises para que não haja lugar a inconsistências no rumo que o plano deve seguir. O próximo passo, dentro desta fase de formulação de estratégias, deve ser a definição dos objetivos e estratégias de marketing. O objetivo pode ser definido como aquilo que a empresa quer atingir e a estratégia, como o caminho a seguir para atingir os objetivos. Podem no entanto, existir objetivos mais específicos a um nível inferior, como é o caso de objetivos ao nível da publicidade ou *pricing*. Importa reter que os objetivos se resumem sempre a produtos e mercados: a estratégia pode passar por vender um produto existente a um mercado já explorado, um novo produto a um

mercado já a ser explorado, um produto já existente a um novo mercado ou um novo produto para um novo mercado. Os objetivos deverão ser mensuráveis. As estratégias de marketing, ou seja, os meios para se atingir determinados objetivos, normalmente estão ligados aos quatro P's do marketing – preço, produto, promoção e *placement* (distribuição).

O oitavo passo deve servir para estimar os resultados do plano. Deve testar a viabilidade dos objetivos e estratégias em termos de quota de mercado, custos e receitas. É habitual nesta secção serem elaborados planos alternativos.

O passo número nove, enquadrado já na quarta fase do plano, na qual se decide a alocação de recursos e as formas de monitorização, deve consistir na criação de um orçamento. Num plano de marketing os valores do orçamento são normalmente aproximados. Podem ser criados dois tipos de orçamentos: os de curto prazo, normalmente a um ano, e os com um horizonte temporal mais alargado, normalmente até três anos.

O décimo e último passo, deve ser um plano detalhado da implementação das ações do plano geral. Um plano com cariz tático, de curto prazo, em que cada um dos objetivos de curto-prazo seja suportado por estratégias mais detalhadas e planos de ação.

McDonald e Wilson (2011, pp. 49), referem ainda que, embora as pesquisas mostrem que deva existir uma certa coerência entre estes passos, e faça sentido a existência de um “template” geral para a elaboração e implementação de

planos de marketing, o grau de aplicação de cada um dos diferentes passos depende do tamanho e da natureza da empresa.

3.7. A eficácia do plano de marketing

A aplicação de um plano de marketing, como qualquer outra tarefa que possa ter um efeito direto no normal funcionamento de uma empresa e dos seus colaboradores, acarreta os seus riscos. Quanto mais fortes forem as tensões e rivalidades internas entre os componentes do grupo, maiores serão os focos de conflito e discórdia. A eficácia da aplicação de um plano de marketing, poderá passar por uma escolha adequada dos elementos que compõe o grupo, definição clara do tema, preparação adequada dos trabalhos e promoção de um ambiente descontraído. O líder deve ter um papel democrático, com capacidade para promover e moderar o debate e, principalmente, capacidade para motivar os participantes (Nunes e Cavique, 2001 pp. 72). Outro fator que pode fazer a diferença e tornar um plano de marketing num sucesso é a forma como as ideias nelas contidas estão organizadas e a sua conversão em atividades exequíveis, racionais e rentáveis (Polizei, 2005 pp.3). O fator motivação, pode ser conseguido através da partilha dos resultados da evolução da aplicação do plano. Desta forma os participantes sentir-se-ão parte integrante e relevante de todo o processo.

Capítulo 4

4. Auditoria de Marketing

4.1. Análise interna

Estrutura Organizacional

A organização da Auto Sueco, seguindo o modelo de organização acima descrito, tem no topo da organização a Direção Executiva e os Serviços Centrais. Estes coordenam todas as atividades da Direção Comercial, Direção Após-Venda e Direção de Peças. Os Serviços Centrais são constituídos pelo Suporte de Negócio, Gestão de Marketing e Desenvolvimento de Competências, sendo cada uma destas áreas constituída por uma única pessoa, prestando apoio UNCAEI-PT, que por sua vez se desdobra em três direções distintas: Comercial, Após-Venda e Peças (Ver figura 5).

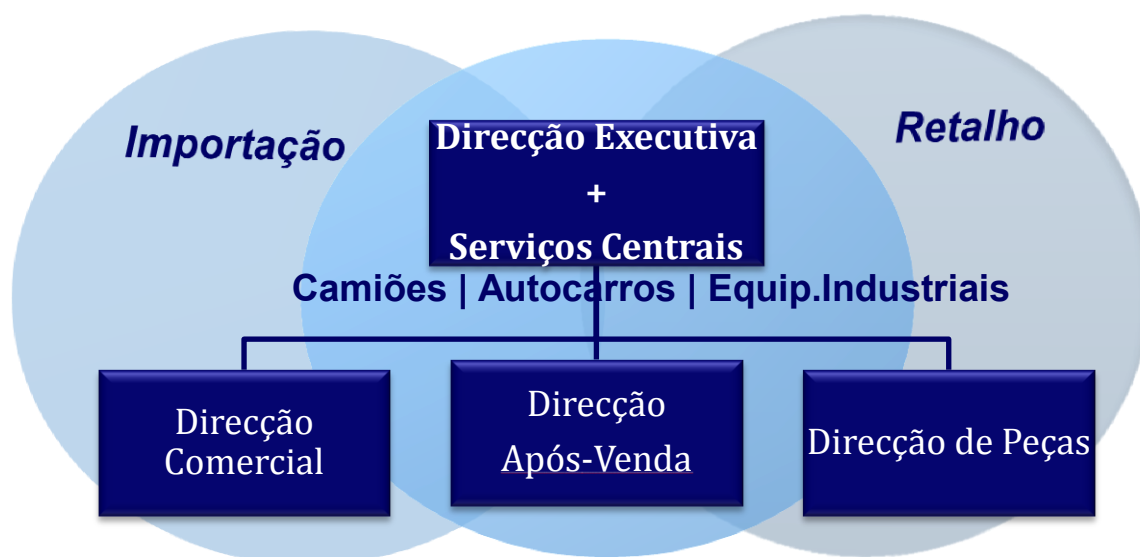


Figura 5: Organização Auto Sueco Lda.

Fonte: Auto Sueco Lda.

A Direção Comercial está, por sua vez, subdividida em Direção Comercial Camiões, Direção Comercial Autocarros e Direção Comercial Equipamentos Industriais (Ver figura 6).

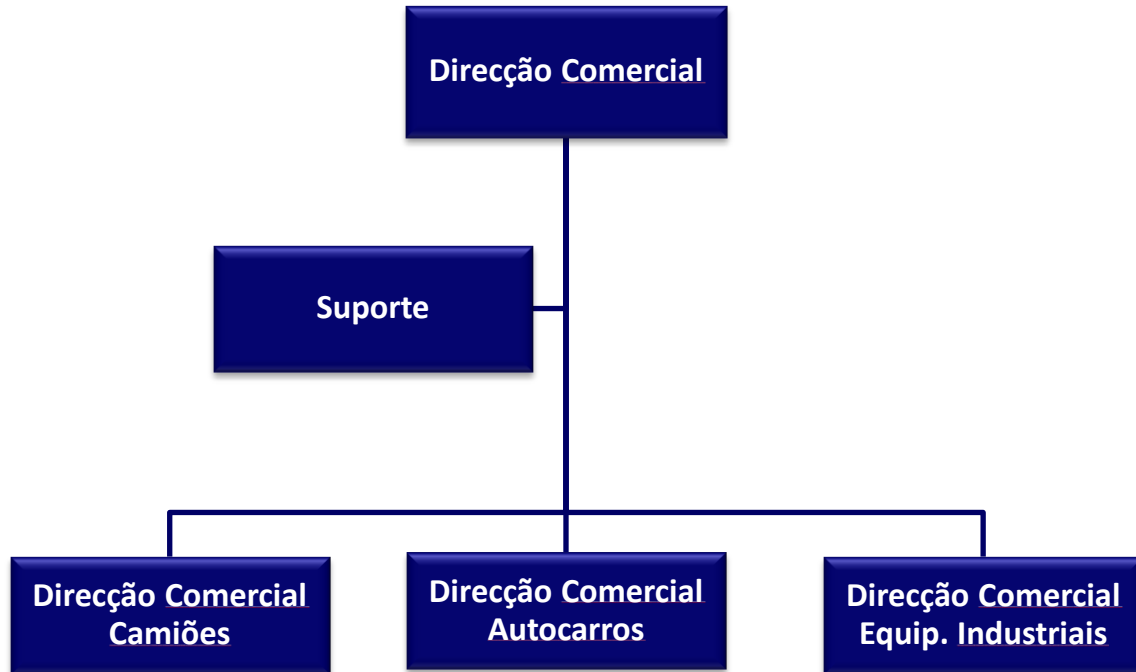


Figura 6: Organização Direção comercial

Fonte: Auto Sueco Lda.

A Direção Após-Venda está subdividida em Gestão Técnica, Gestão da Rede e Gestão Comercial.

A Direção de Peças divide-se em Gestão Comercial, Gestão de Produto, Gestão de Rede e Concessionários e Gestão de Stocks e Logística.

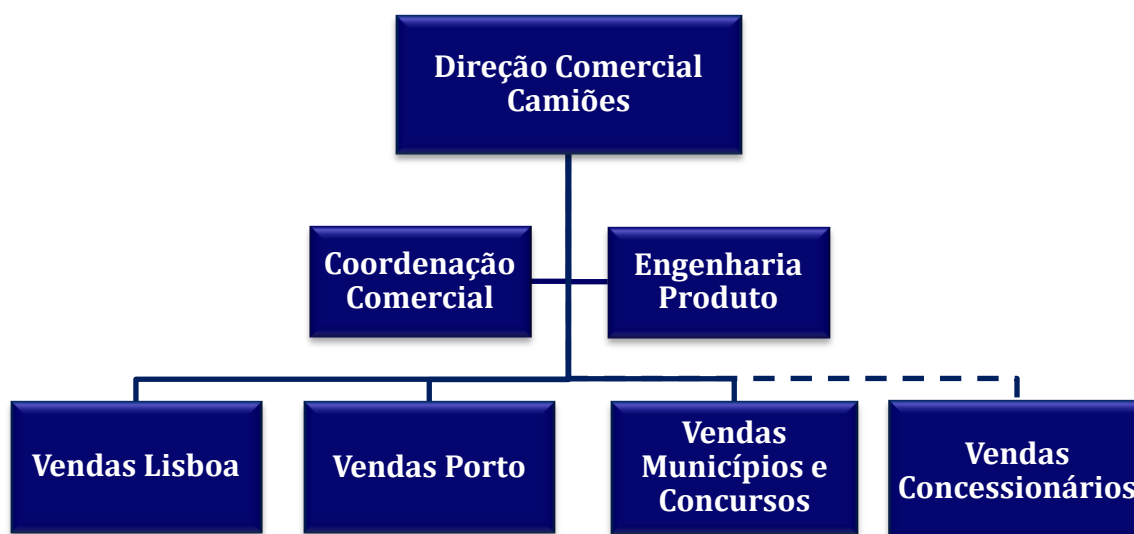


Figura 7: Organização estrutura comercial camiões

Fonte: Auto Sueco Lda.

Considerando o âmbito do relatório, a análise à estrutura organizativa interna irá focar-se na área de Camiões e Autocarros. A Direção Comercial de Camiões utiliza quatro canais de venda: Vendas Lisboa, Vendas Porto, Municípios e Concursos Públicos e Vendas Concessionários. O canal Vendas Lisboa é constituído pelo responsável e três comerciais, sendo que um deles se ocupa unicamente com a venda de veículos usados. O canal Vendas Porto é constituído por um responsável e dois comerciais. Devido às especificidades do mercado em questão e ao elevado grau de exigência que o comércio de veículos com entidades públicas envolve, a Auto Sueco resolveu criar uma unidade de venda que se ocupa única e exclusivamente das vendas a municípios e concursos públicos. A equipa é constituída por um responsável e dois comerciais, um deles afeto ao Norte e o outro ao Sul do país (Ver figura 7).

O processo de importação e retalho de camiões

Para uma melhor compreensão da atividade da Auto Sueco como importador oficial Volvo para camiões, autocarros e peças genuínas, é importante elucidar sobre o funcionamento de todo o processo desde a encomenda à entrega ao cliente.

O primeiro passo do processo é o pedido de proposta por parte do cliente. Este pedido pode resultar da pró-atividade da equipa de vendas, ou, por outro lado, ser uma resposta a um pedido de um cliente ou potencial cliente. Mediante este pedido, é elaborada uma proposta internamente, tentando responder da melhor forma às necessidades do cliente, por forma persuadi-lo a adquirir um produto camião Volvo Trucks. No caso desta proposta ser aceite por parte do cliente, é elaborada um documento denominado de proposta de compra e venda. O passo seguinte é a encomenda à fábrica, que é feita com base no que está na proposta. Após efetuada a encomenda, existe um processo logístico bastante exigente que implica o cumprimento rigoroso de prazos. A chegada do chassis* implica também todo um procedimento, que engloba a verificação dos mesmos, o controlo de danos e a entrada em *stock*. Efetuada a receção é necessário fazer a “distribuição” do chassis, isto é, é necessário levar a cabo um processo que vai desde a preparação do camião em oficina e a montagem da superestrutura. Esta fase é fundamental e requer uma grande articulação entre os serviços de oficina (Após-Venda), a área comercial e o carroçador, que é o responsável pela montagem da carroçaria. Paralelamente, existe toda uma conduta administrativa que aglutina a faturação, a homologação do veículo, a matrícula e, por fim, a transferência de propriedade. De salientar que este processo obedece a uma sequência e, o caso de algum destes passos não ser efetuado, o passo seguinte não pode ser dado. O passo seguinte é a entrega do veículo ao cliente. Para que esse processo seja o mais homogéneo possível e seja um ponto

diferenciador da Auto Sueco, existe um protocolo de entrega que tem de ser seguido. O veículo é entregue ao cliente por um motorista que explica detalhadamente o funcionamento a ter e principais cuidados. Por vezes este é feito acompanhar por um membro da área comercial, que pode ser o vendedor como o responsável pelo canal de vendas. A entrega é acompanhada por uma formação dada aos motoristas do cliente. O último passo consiste na comunicação do rédito* aos Serviços Partilhados Auto Sueco (SPAS), aos sistemas da fábrica, de modo a ativar o serviço de garantias e aos sistemas internos da Auto Sueco, com a intenção de alimentar uma base de dados do parque nacional de viaturas.

No caso do canal VMC, a atividade comercial funciona numa despectiva reativa, isto é, as propostas apenas são endereçadas quando há lugar a um concurso público. A proposta é efetuada tendo em conta as especificações descritas nos cadernos de encargos quando da abertura de um concurso público.

A relação com a AB Volvo

O Grupo AB Volvo possui negócios em diversas áreas, são elas: camiões, autocarros, máquinas de construção, motores marítimos e motores industriais.

No que diz respeito à Volvo Trucks, a marca tem seguido uma estratégia de aquisição de algumas marcas, de maneira a competir nos vários segmentos do mercado. Atualmente, a Volvo Trucks possui no seu portefólio, ainda que nem sempre a competirem nos mesmos mercados, as marcas: Volvo, Renault Trucks, UD, Mack e Eicher.

De forma a garantir um acompanhamento e uma relação próxima a cada um dos mercados onde opera e aos seus importadores, a Volvo Trucks efetua uma divisão por geografias. Esta divisão engloba as regiões EMEA (Europa, Médio Oriente e África), Americas (América do Norte e América do Sul), APAC (Ásia e Pacífico) e Trucks JV (Joint venture que a Volvo criou para o mercado Indiano) (Ver figura 8). Dentro destas regiões, a Volvo decidiu recentemente, subdividir em sub-regiões. Assim sendo, Portugal está inserido num grupo de importadores particulares com a Grécia e Israel.

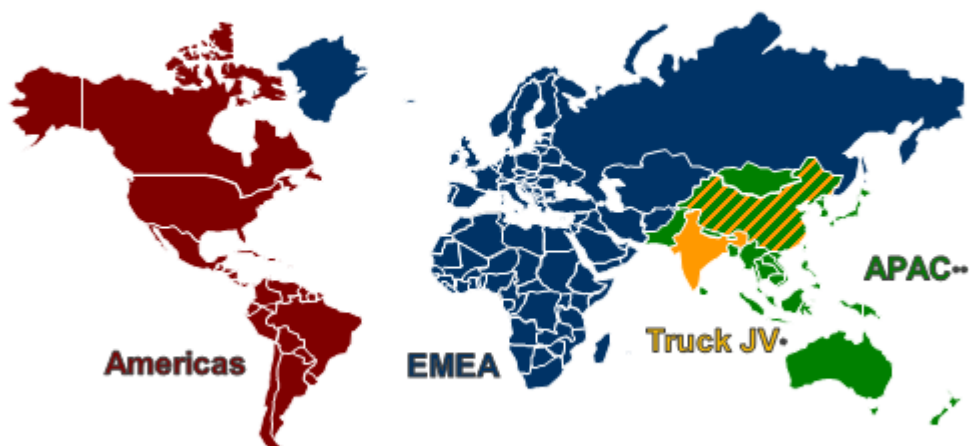
A estrutura organizacional do Marketing da Volvo Trucks, no caso da sub-região onde está inserido o mercado português, funciona sob a coordenação de uma única equipa. Esta equipa, contudo, presta apoio não só aos importadores de camiões e autocarros da marca Volvo como também aos da marca Renault Trucks. O âmbito de atividade desta equipa divide-se em três áreas que, embora distintas, atuam de uma forma coordenada por forma a garantir um funcionamento eficaz e uniforme das ferramentas do marketing. As áreas são: o apoio (que envolve todo o tipo de atividades terrenas e operacionais, principalmente ligadas com a relação com o cliente. A área de apoio, presta apoio, nomeadamente, na organização de viagens com clientes), o Web Information Management (WIM) que trata de todas as iniciativas online desenvolvidas pela Volvo e da sua adaptação aos mercados e, por último, as Relações Públicas que, com um carácter mais estratégico (por vezes até coordenando a WIM), cuidam de toda a comunicação feita pela empresa, externa e interna. A cada uma destas áreas está afeto um responsável, que tem contacto permanente com ao responsável de Marketing na Auto Sueco.

O Grupo Nors é hoje o maior parceiro mundial privado do Grupo AB Volvo. No que respeita a equipamentos industriais, através do Grupo Ascendum, é o maior distribuidor a nível mundial. Das marcas do Grupo AB Volvo, a Nors

representa, nas várias geografias, um vasto portefólio que envolve: Volvo Trucks, Volvo Buses, Volvo Penta, Renault Trucks, Volvo *Construction Equipment* e SDLG (Equipamentos de construção).

Do ponto de vista da gestão da Marca, a Auto Sueco, como importador e distribuidor das marcas Volvo Trucks e Volvo Penta, beneficia da imagem construída pela marca sueca no desenvolvimento da sua atividade. Brito e Lencastre (2000, pp. 23), defendem que “existem três «beneficiários» da existência de marcas com valor: a empresa proprietária da marca (neste caso a Volvo Trucks), os seus distribuidores (a Auto Sueco) e os seus consumidores.” A fidelidade à marca Volvo, pode existir, independentemente de quem for o importador ou o distribuidor da marca, o que beneficia o proprietário da marca, bem como o importador ou distribuidor. Do ponto de vista deste último, o facto de possuir no seu portefólio marcas com reputação, não só aumenta a fidelidade de alguns clientes como faz transparecer um sinal de credibilidade para o mercado.

VOLVO TRUCKS CORPORATION Organização 2012



AutoSueco

UNCAE|PT
Welcome Hállo Abrantes, 06/07/2012
2



Figura 8: Organização estrutura comercial camiões

Fonte: Auto Sueco Lda.

As características e especificidades dos produtos

Para análise detalhada à oferta da Volvo Trucks, irá dividir-se essa mesma consoante a gama.

Gama alta: Longo-curso

Volvo FH

Sendo o segmento de longo-curso, aquele em que a Volvo consegue evidenciar todo o seu potencial e acrescentar maior valor ao seu produto, o Volvo FH preconiza tudo isso, colocando no mercado um produto de referência ao nível da utilização de tecnologia de ponta, da segurança, da economia de combustível e fiabilidade. A política da Volvo pretende assim elevar os padrões de qualidade de toda uma indústria respondendo às reais necessidades dos clientes do segmento.

O Volvo FH pretende afirmar-se como líder do longo curso, apresentando uma economia de funcionamento sem paralelo. O Volvo FH, pode ser assim considerado, como o parceiro ideal de negócios para aqueles que privilegiam a qualidade no seu serviço.

Os principais argumentos apresentados pelo Volvo FH, tentam responder ao desafio da economia de combustível, da segurança do motorista e da carga, conforto e dinâmica de condução.

Economia de combustível, a Volvo juntou alguns dos equipamentos e serviços em dois packs específicos, destinados a reduzir o consumo. Um deles adiciona equipamento ao próprio camião. O outro agrupa um conjunto de vários serviços muito úteis. Caso o cliente opte por aderir a ambos os packs, pode contar com uma redução do consumo de combustível na ordem dos 11 %. Também pode obter os dois em separado ou escolher apenas as funções que gosta mais ou melhor se adequam à sua atividade. O pack de serviços contém três serviços que em seguida serão descritos:

- Um serviço de consultoria ao nível de consumos denominado “Fuel Advice”, que dá acesso a serviços de apoio, dedicados à redução do consumo

de combustível. Todos os meses, o cliente recebe relatórios sobre o consumo de combustível, complementados com conselhos personalizados;

- O *dynafleet*, que é um sistema de gestão de transportes da Volvo que permite monitorizar o consumo de combustível em tempo real a partir do escritório, através de uma interface Web. Possibilita analisar tendências e descobrir onde é possível melhorar, com base em relatórios incorporados sobre o combustível, o comportamento do motorista e impacto ambiental;
- A Formação para motoristas é um serviço que dá formação para uma condução eficiente, que se destina especificamente a ensinar como conduzir de forma inteligente e poupar combustível.

Ao nível do *pack* de produtos que ajudam na redução do combustível existem os seguintes:

- A bomba de direção assistida com cilindrada variável - a cilindrada pode ser controlada de forma exata, não havendo um consumo desnecessário de energia;
- O alternador de energia mais eficiente e com mais potência, que gasta menos combustível a carregar as baterias;
- O *I-See* – memoriza as estradas por onde passa. Quando o camião percorrer uma estrada já conhecida, este controla as passagens de caixa e a velocidade de circulação para aproveitar ao máximo o ímpeto do camião;
- O *Eco-Stop* - permite poupar combustível automaticamente, desligando o motor após dois minutos e meio ao ralenti;
- O compressor de ar com embraiagem – automaticamente desacoplado do motor quando não é necessário, o que resulta num consumo de combustível mais baixo.

Sendo a obsessão pela segurança um longo legado da Volvo, o Volvo FH não poderia fugir à regra. Nesse sentido, o caminhão pode ser equipado com vários sistemas de última geração que ajudam a melhorar a segurança do motorista, dos peões e dos outros veículos. Temos como algumas alterações as seguintes:

- Alterações nos espelhos - modificações ao nível do *design* e da distância do espelho à cabina, a inserção de sistema de controlo e aquecimento e sensores de ângulo morto - possibilidade de instalação de até quatro câmaras em pontos estratégicos do veículo para servirem de auxílio à manobra.
- Ao nível da cabina, os materiais utilizados ajudaram a tornar esta a cabina a mais forte alguma vez construída, segundo a marca. Foi criada também uma saída de emergência de série, no teto da cabina, com 50cm de largura por 70cm de comprimento.
- A prevenção de efeito tesoura (*Stretch Brake*) - criada para evitar que o efeito tesoura* aconteça. Com a travagem por impulsos do reboque, a combinação do veículo é esticada e o perigo reduzido. O sistema pode ser ativado automaticamente em situações de risco, a velocidades até 50 km/h.;
- O *cruise control* adaptativo e aviso de colisão com travagem de emergência - O *cruise control* adaptativo (ACC) mantém uma distância de segurança em relação ao veículo da frente, controlando o acelerador e todos os travões disponíveis. Se existir risco de colisão, serão projetadas luzes de aviso no para-brisas. Para além disso, o sistema ajuda automaticamente numa travagem de emergência se estiver iminente um impacto, reduzindo significativamente o risco de lesões graves;
- A monitorização da faixa de rodagem que ajuda a controlar as marcações da estrada com uma câmara e alerta se o caminhão pisar inadvertidamente;

- O detetor de sonolência que adverte o motorista com um sinal sonoro e uma mensagem no monitor, recomendando descanso, se o seu comportamento de condução for diferente do habitual e indicar cansaço;
- A luz de travagem de emergência, que em situações de emergência, reduz eficazmente o risco de derrapagem e capotamento reduzindo a potência do motor e travando o camião e o reboque. Cada roda do camião é travada individualmente;
- O *electronic stability program* – que cria intermitência nas luzes de travagem de modo a alertar os condutores que seguem atrás;
- De forma a melhorar a dinâmica de condução e a estabilidade do camião em estrada, a Volvo, equipou o novo FH com uma tecnologia que até à data apenas estava disponível para veículos de passageiros. O sistema de suspensão independente, melhora a sensação de controlo ao nível da direcção e do contacto com a estrada. Quando se vira o volante num veículo com direcção de cremalheira e pinhão, as rodas respondem imediatamente.

No que respeita ao nível de conforto da cabina, as principais alterações foram:

- O aumento da altura em pé em 14cm, para os 220cm, juntamente com o aumento do espaço disponível em cerca de 1m³;
- O arrefecimento de parque incorporado (capacidade de arrefecimento superior, sem comprometer o espaço ou a aerodinâmica da cabina);
- O volante e coluna de direcção ajustáveis;
- O aumento em 300 litros do espaço dedicado a arrumos;
- O novo e moderno painel de instrumentos, concebido a pensar no motorista e agregando as principais funcionalidades;

- O EEC com sensores de qualidade do ar - controlo de climatização eletrónico com saídas de ar topo de gama e uma variedade de sensores e filtros, processando o ar antes de encher os pulmões;
- O aumento das dimensões da cama, o secador de roupa elétrico e a inserção da janela panorâmica.

A Volvo uma vez mais apresenta como um dos principais trunfos o conforto e a diferenciação via qualidade dos seus produtos.

Volvo FM

O Volvo FM compete na gama alta, com um peso bruto superior a 16 toneladas, e apresenta como principal argumento comercial a sua elevada eficiência. Este modelo procura ser eficiente do ponto de vista do consumo de combustível, bem como no desempenho das suas funções ou na poupança de esforço que permite ao motorista.

A maior poupança de combustível é atingida da mesma forma que o Volvo FH. O cliente tem a possibilidade de adquirir dois packs à escolha – um vocacionado para serviços e outro para o veículo – que funcionando em conjunto geram uma poupança de aproximadamente 11% face ao anterior modelo da marca. As funcionalidades são exatamente as mesmas relativamente ao Volvo FH.

O Volvo FM é um veículo bastante flexível que foi especificado e adaptado de forma a simplificar soluções personalizadas e o processo de montagem de superestruturas. Esta característica ajuda o cliente a poupar em despesas desnecessárias e acelerar a entrega final, podendo mais rapidamente começar a

desempenhar a sua tarefa. A Volvo oferece uma vasta gama que procura responder a inúmeras necessidades especializadas logo a partir da fábrica:

- Diferentes variantes de eixos, diferentes alturas de chassis, alturas de suspensão, tamanhos de cabina, tomadas de força entre outros.

No que toca à disponibilidade do Volvo FM, deve referir-se ainda o aumento da capacidade dos eixos que torna o camião mais flexível;

- O Volvo FM viu também aumentada a capacidade de suportar carga no eixo dianteiro – até 10 toneladas. Desta forma, para além de aumentar a capacidade para suportar cargas de maior dimensão, aumenta a produtividade do motorista, visto que este não terá de redistribuir a carga sempre que entrega parte desta ao longo de um circuito de distribuição;

- Sabendo da constante preocupação dos transportadores com o peso - ter de planear com atenção para evitar exceder os limites máximos de carga (e as penalizações) - o Volvo FM procurou também diminuir o peso bruto do trator, por forma a aumentar a capacidade de carga. O peso bruto do conjunto deve ser inferior às 18 toneladas, o que com uma diminuição do peso do trator aumenta a disponibilidade de carga. Paralelamente, com esta diminuição de peso consegue também atingir-se ganhos ao nível dos consumos de combustível.

A Volvo desenvolveu ainda outras funcionalidades que visam tornar mais fácil a tarefa do motorista:

- Um sistema de controlo remoto, que permite ao motorista ligar e desligar o motor e subir as rotações, controlar a distribuição da carga pelos eixos sem ter de se deslocar ao veículo – funciona até 100m de distância em campo de visão livre. O motorista pode utilizar o dispositivo e a suspensão pneumática do Volvo FM para baixar ou elevar o camião e incliná-lo lateral ou

longitudinalmente. De referir ainda que o comando é bastante resistente ao choque e à água, dado o tipo de utilização a que é normalmente sujeito.

Gama alta: Construção

Volvo FMX

Conduzir em operações de construção requer capacidade - quando se trata do transporte eficiente e rápido de grandes cargas sem atrasos e sem comprometer o camião - e robustez - de forma a não comprometer o camião. As principais alterações introduzidas no novo Volvo FMX, para fazer face a esta situação foram:

- O novo para-choques mais resistente;
- A direção avançada e a confortável suspensão;
- Para fazer face a pisos irregulares, a Volvo desenvolveu a suspensão pneumática, que para além de aumentar o conforto do motorista - absorve muito do impacto sentido na cabina - aumenta a disponibilidade do camião, pois protege-o de eventuais estragos. A suspensão pneumática tem também um sistema de controlo inteligente que garante que a distribuição da carga entre os eixos que é otimizada para proporcionar a máxima estabilidade de basculação;
- A distância ao solo foi também aumentada - cerca de 300mm - através da passagem das molas e foles de ar, que antigamente ficavam abaixo, para cima do eixo motriz, ficando assim menos vulneráveis;
- Para responder a locais com ângulo de viragem apertado, a Volvo recomenda o *Tridem** (suspensão traseira *bogie tridem*, sendo o eixo "morto" com

direção hidráulica. Isso permite ter um raio de viragem mais pequeno). Juntamente com a nova suspensão pneumática e o aumento da distância ao solo, o camião torna-se muito mais versátil;

- Quando o terreno é muito acidentado e as condições da estrada difíceis, o motorista pode optar pela tração integral. Esta opção seleciona a tração integral ideal mediante a superfície onde circula. A tração integral Volvo está disponível como 4×4 e 6×6, para além de 8×6 com eixo dianteiro motriz, atualmente oferta de série da Volvo;
- O novo eixo dianteiro motriz está dimensionado para binários muito altos e cargas pesadas. Tem a mesma posição do eixo não motriz, 100 mm mais à frente em comparação com o anterior, podendo assim beneficiar de um ângulo de aproximação mais adequado para quando for necessário subir inclinações íngremes;
- As câmaras dos travões e os depósitos de combustível estão posicionados numa posição protegida no chassis, não existindo partes salientes que possam impedir o avanço sobre troncos ou pedras.

A Volvo compete com o Volvo FMX no segmento de construção. No entanto, dado ao elevado preço deste modelo, muitas vezes o cliente opta pelo Volvo FM ou mesmo pelo Volvo FH. As vendas do Volvo FMX em território nacional, são, de uma forma geral, pouco significativas.

Gama média: distribuição

Volvo FE

O Volvo FE, apresenta como principais argumentos para ser bem-sucedido nos mercado onde opera (distribuição, construção leve*, serviços públicos, transporte de produtos refrigerados, transporte de produtos líquidos) a sua flexibilidade:

- Diferentes configurações e opções de motorização e transmissão;
- Tomadas de força* e chassis disponíveis, que lhe permite responder com eficiência e eficácia a uma vasta gama de desafio;
- Melhorou a eficiência dos seus motores – disponibilizando a caixa I-Shift que proporciona ao camião um funcionamento otimizado, poupando combustível. À semelhança do que se verifica com a I-Shift nos camiões de gama superior, o software básico do sistema pode ser facilmente adaptado para requisitos específicos através de dois packs adicionais – Distribuição e Construção ou Economia.
- O Volvo FE cumpre integralmente os requisitos legislativos da norma Euro 6 – e sem aumentar o consumo de combustível em comparação com a norma Euro 5 e com intervalos de manutenção menores.
- A capacidade de manobra é outro ponto a favor do Volvo FE. A tipologia de trabalhos desempenhados pelo Volvo FE, maioritariamente em cenário urbano, exige uma elevada manobrabilidade.

A segurança foi, como é hábito no historial da marca Sueco, um dos principais focos aquando da conceção do Volvo FE, acrescentando características de segurança novas e poderosas:

- Equipado com ESP (Programa Electrónico de Estabilidade), proporciona níveis melhorados de desempenho de condução e segurança através de uma maior estabilidade direcional e de rolamento.

Volvo FL

O Volvo FL caracteriza-se como sendo um veículo compacto, fácil de manobrar. Procura ser uma referência em termos de distribuição nos centros das cidades. O target para um produto com estas características pode ser o operador por conta própria ou pequenas empresas.

A Volvo Trucks, por forma a ampliar a zona de competição do Volvo FL, nomeadamente com veículos com um peso bruto inferior, introduziu, com o lançamento do novo modelo desta gama:

- O motor de 4 cilindros, que permitiu uma redução do peso bruto de aproximadamente 500kg, para as 12 toneladas.
- À imagem do que acontece com o Volvo FE, apresenta uma grande diversidade de chassis e superestruturas de maneira a aumentar a sua disponibilidade e flexibilidade. Procura sobretudo ser um parceiro fiável num negócio, com uma condução e utilização bastante simples e intuitiva.
- Outra importante característica do Volvo FL é a possibilidade de o equipar com caixa automática I-Sync - torna as operações de distribuição mais cómodas. A caixa tem 6 velocidades e a mudança mais alta é overdrive - Todas as velocidades são sincronizadas e a mudança de velocidades é efetuada através de uma haste localizada atrás do volante com a ajuda de um sistema electro-hidráulico. Não existe pedal da embraiagem. A I-Sync também ajuda a reduzir o consumo de combustível.
- O Volvo FL caracteriza-se também pela elevada segurança que oferece não apenas ao motorista mas também aos peões, equipado com uma panóplia de dispositivos tecnológicos de segurança ativa e passiva.

Efetuada uma comparação entre os dois modelos da oferta Volvo para o segmento médio, pode afirmar-se que o Volvo FL é mais indicado para a distribuição urbana, de curtas distâncias, enquanto o FE, com um preço base superior, é mais indicado para distribuição regional, construção ligeira, serviços públicos e transporte de produtos refrigerados. Caracterizando a oferta da Volvo relativamente a outras marcas neste segmento médio do mercado, pode afirmar-se que a oferta não apresenta o mesmo nível de competitividade em relação à concorrência, sendo muitas vezes preterida a camiões com preços mais reduzidos. O facto de existir um importador no mercado e não ser a própria marca diretamente a fazer a sua distribuição através de um agente ou subsidiário, torna o produto ainda menos competitivo.

A Volvo Trucks coloca à disposição no *website* para consulta em cada um dos mercados, na língua local, todas as especificações dos veículos, nomeadamente informações relacionadas com a superestrutura, permitindo assim uma maior sintonia entre a escolha do chassis e superestrutura para o cliente e para o carroçador.

Tabela comparativa

Modelo	Gama alta			Gama média	
	FH	FM	FMX	FE	FL
Peso bruto	18-32 ton.	18-32 ton.		19-26 ton.	12-18 ton.
Sistemas de Apoio ao motorista	Lane Changing Support (LCS)* Lane Keeping Support (LKS)* Driver Alert Support (DAS)* Adaptive Cruise Control (ACC)*	Lane Changing Support (LCS)* Adaptive Cruise Control (ACC)*	Pack ESP (ACC)* Sensor de Ângulo Morto Frontal Sistema de limpeza dos faróis Sensor de chuva Faróis Bi-Xenon	Lane Changing Support (LCS)* Lane Keeping Support (LKS)* Driver Alert Support (DAS)* Adaptive Cruise Control (ACC)*	Electronic Security Program (ESP)* Sistemas Integrados de Proteção Inferior Dianteira e Traseira
Motor	D13K 420, 460, 500 e 540 cv D16G 540, 600, 700 e 750 cv	D11K 330, 370, 410 e 450 cv D13K 420, 460 e 500 cv	D11K 330, 370, 410 e 450 cv D13K 420, 460, 500 e 540 cv	D8K 250, 280 e 320 cv	D5K 210 e 240 cv D8K 250 e 280 cv
Caixa de velocidades	Caixa manual: 14 relações Caixa automática I-Shift: 12 relações	Caixa manual: 14 relações Caixa automática I-Shift: 12 relações	I-Shift (3 modelos) Manual (7 modelos) Powertronic (2 modelos)	Caixa manual: 14 relações Caixa automática I-Shift: 12 relações	Caixa manual: 6 e 9 relações Caixa automática: 6 relações

Tabela 1: Caracterização oferta Volvo Trucks

Fonte: Website Volvo Trucks

* A caixa de velocidades utilizada no transporte de longo curso é denominada de Caixa automatizada. No caso da distribuição e construção, a caixa utilizada é caixa automática e

utiliza um sistema hidráulico que, pela tipologia da utilização, não é aconselhável para o longo curso, que utiliza um sistema unicamente mecânico.

Caracterização dos clientes

Através de uma análise à composição das vendas da Auto Sueco no ano de 2012 (último ano disponível), é possível analisar que a carteira de clientes da Auto Sueco está maioritariamente centrada em transportadores profissionais de transporte inter-regional.

Como foi anteriormente referido, devido ao produto Volvo ser mais competitivo neste segmento e como Portugal é um país geograficamente periférico, criam-se as condições para que a atividade do seu importador, a Auto Sueco, concentre a sua atenção em operadores que privilegiem este género de transporte. Esta situação também se verifica para todo o mercado nacional de camiões, com uma maior incidência das vendas no transporte inter-regional.

Através de uma análise à composição das vendas da Auto Sueco no ano de 2012 (último ano disponível), é também evidente, dentro do grupo classificado como transporte inter-regional, a grande concentração verificada no transporte de bens de consumo.

É também observável, através da análise a esta informação, atestar a fraca performance de vendas nos segmentos da distribuição regional e construção. A Auto Sueco comercializou, em 2012, 14 viaturas num total de 80 no primeiro segmento e igualmente 14 viaturas em 180 vendidas no segmento da construção.

Uma análise ao momento atual do sector, permite afirmar que é notória uma cada vez maior concentração do transporte em grandes operadores especializados, o que faz como que os grandes volumes de vendas sejam conseguidos através da venda a clientes de grande dimensão. No entanto estes

clientes, dado ao maior poder negocial que vão adquirindo, acabam por reduzir a rentabilidade para o retalhista. Neste caso, a estratégia da Auto Sueco passa por reduzir a rentabilidade da venda nos grandes negócios, em prol de maiores volumes, mas que no futuro poderão resultar em rendimentos noutras serviços, como é o caso do serviço de após-venda oferecido pela marca.

O Projecto “Connect II”

De modo a reforçar as relações com os seus clientes e a afirmar-se como um verdadeiro parceiro de negócio, a Auto Sueco lançou em Março de 2013 o “Projecto Connect II”.

As principais alterações face ao modelo anterior são relativas aos critérios utilizados para segmentar os clientes. Até 2012, todos os clientes dispunham de um segmento que representava o seu envolvimento comercial apenas no negócio de peças. Desde entrada em vigor do Connect II, cada cliente tem um único segmento que representa a sua dimensão e fidelização na aquisição de viaturas, assistência após-venda e compra de peças. Desta forma, é atribuído um “prémio” ao cliente pela sua fidelidade, mais adequado à sua rentabilidade do negócio como um todo.

Para segmentar os seus clientes, a Auto Sueco analisou a dimensão de cada cliente, medida por: número total de viaturas na frota; volume de compras nas oficinas de rede de concessionários Volvo; volume de compras de peças genuínas Volvo.

A fidelização por sua vez, obedeceu a uma análise diferente. Foram assim analisadas: número de viaturas Volvo no total da Frota; o número de horas de mão-de-obra faturadas em comparação com as necessidades de assistência de

cada viatura; o volume de peças adquiridas, em comparação com o potencial de cada viatura.

A política comercial foi adequada a esta nova realidade, apresentando soluções diferenciadas para cada segmento de cliente e para cada produto ou serviço. Os segmentos de clientes criados foram “platinum”, “gold” e “silver”.

Papel atual e recursos do marketing

O marketing na Auto Sueco UNCAEI-PT desempenha um papel de apoio que é transversal às diferentes áreas de negócio da empresa – área de venda de camiões e autocarros Volvo, área de venda peças genuínas Volvo e área de oferta de serviços de Após-Venda (Ver figura 9).



Figura 9: Áreas de atuação Marketing Auto Sueco

Fonte: Elaboração própria

O conjunto de ações da Auto Sueco está, naturalmente, condicionado pelo facto de ser um importador oficial Volvo Trucks, Volvo Bus, Volvo Penta e SDMO. No que respeita ao negócio de camiões, o marketing segue muitas orientações dadas pela Volvo Trucks, adaptando-as no entanto, às exigências e necessidades do mercado local.

Relativamente a ações de preço, são promovidas campanhas promocionais, nas quais o marketing assume um papel ativo. Algumas destas campanhas têm carácter periódico – oportunidade do mês - e outras são esporádicas. Estas campanhas são na sua maioria relacionadas com os serviços de após venda e peças. A empresa procura obter a maior rentabilidade possível e aproveitar ao máximo a capacidade instalada e a sua ampla rede de assistência.

Ao nível do produto e distribuição, a autonomia é aqui bastante mais baixa, sendo decidida maioritariamente pela marca sueca. O negócio do retalho de camiões, porém, permite ao cliente um elevado grau de personalização do veículo, adaptando-o às suas necessidades ou gostos. Assim, pode afirmar-se que a Auto Sueco possui alguma forma de influenciar o produto final, ainda que esteja a prestar um serviço que faz parte do processo de venda do camião.

Ao nível da comunicação, embora exista uma orientação delineada pela Volvo Trucks e uma preocupação bastante grande para que esta seja cumprida e aplicada uniformemente nos diferentes mercados, a Auto Sueco possui alguma autonomia para adaptá-la à realidade nacional. A comunicação pode ser dividida entre quatro grupos: a comunicação com clientes, a comunicação com o público em geral, a comunicação interna e com a imprensa (Ver figura 10).

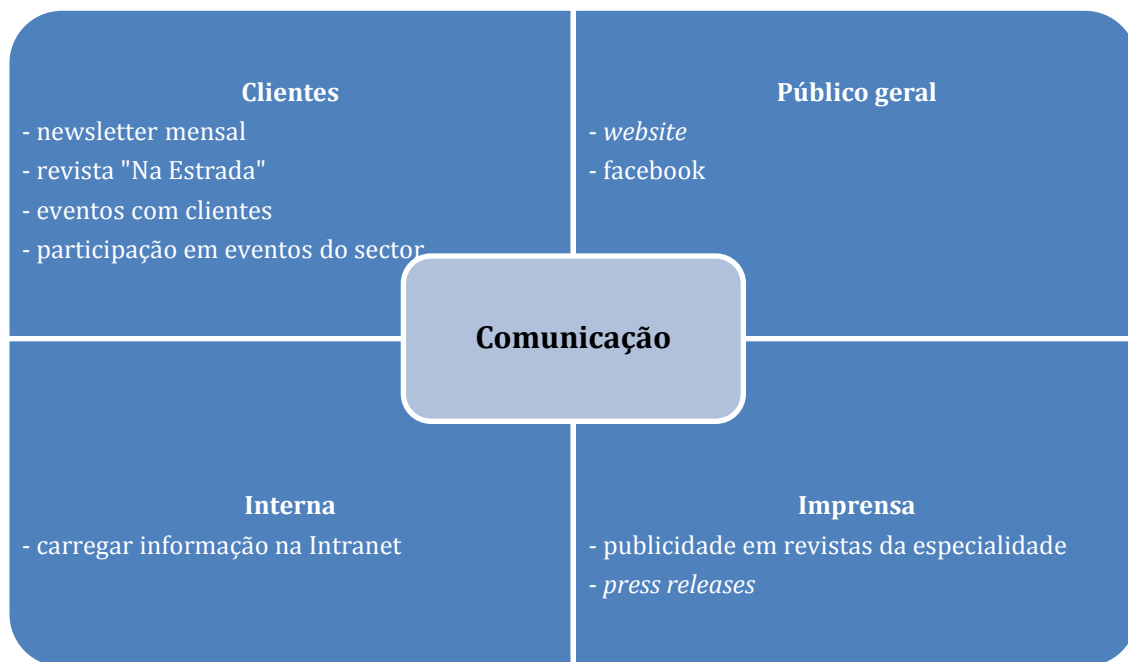


Figura 10: Comunicação Marketing Auto Sueco

Fonte: Elaboração própria

No que respeita à comunicação com clientes, a Auto Sueco promove mensalmente o envio de uma *newsletter*, com um forte cariz comercial, na qual são apresentadas não só as campanhas que estão em vigor na atividade comercial de venda de camiões, peças e serviço de oficina, como algumas informações relevantes sobre a marca Volvo. Estas campanhas são também comunicadas pelas equipas comerciais – Camiões, Após-Venda e Peças. Paralelamente, a Auto Sueco promove uma revista desenvolvida internamente denominada “Na Estrada”. Esta revista semestral, procura introduzir em cada edição, histórias sobre clientes e de como os camiões Volvo são importantes para a sua atividade, casos de sucesso de negócios de clientes Volvo ou outras curiosidades que ocorram no panorama nacional e que estejam, de alguma forma, ligadas aos camiões Volvo. A Volvo Trucks tem também um papel decisivo nesta revista, pois para além de disponibilizar um leque de notícias

que ajudam a compor a edição, dá indicações de como devem estar dispostas as peças e os artigos.

Para além destas formas de comunicação convencionais, a Auto Sueco promove toda uma série de iniciativas de comunicação e promoção da marca Volvo, sob a chancela da marca sueca. Estas iniciativas abrangem eventos realizados com motoristas, participação em congressos, seminários e feiras e visitas com clientes chave, quer à fábrica Volvo Trucks na Suécia, quer a outros mercados estratégicos, de forma a promover uma relação de proximidade entre as partes. A Volvo Trucks tem aqui também um papel fundamental, ao suportar, muitas das vezes, parte dos custos inerentes à realização destas atividades.

A Volvo Trucks realiza ainda uma série de atividades com o objetivo de comunicar com o público que utiliza os seus produtos, os motoristas. Tendo estes como target, a marca irá realizar no ano de 2014, uma competição a nível global, que terá como objetivo distinguir o motorista com a condução mais económica. A competição tem o nome de “Driver Fuel Challenge” e visa apurar, entre todos os mercados, através da realização de uma série de eliminatórias, um vencedor que posteriormente irá disputar uma final mundial, a realizar em Gotemburgo na Suécia. Para além da comunicação com o utilizador final do seu produto e da recolha de insights junto deste que a ação proporciona, a marca e o importador pretendem também que esta competição sirva de alavanca para um estreitar de relações com os donos das empresas ou responsáveis pelas compras. Para as finais nacionais, estão também convidados os responsáveis de cada uma das empresas associadas ao motorista.

Com carácter regular, e dentro do objetivo de comunicar com clientes, a Auto Sueco participa em eventos do sector, organizados por associações como a ANTRAM.

No que respeita à comunicação com o público em geral, a empresa possui, ainda que de uma forma muito tímida, presença nas redes sociais. Comunica através do *website*, que foi desenvolvido pela Volvo Trucks e cujos conteúdos, salvo raras exceções, são introduzidos e atualizados pelo marketing da empresa portuguesa. Possui ainda uma página no facebook, na qual comunica não apenas campanhas de cariz comercial, mas também informações relacionadas com os produtos, passatempos, vídeos, curiosidades e outros que possam gerar interacção com o seu público. De referir que a Volvo Trucks, embora não tendo intervenção directa na página, promove iniciativas que os mercados poderão ou não aderir. A Auto Sueco faz uso de todo o material promocional disponibilizado pela Volvo e promove-o no seu *website* e facebook. No entanto, possui autonomia para utilizar este material da forma que achar mais conveniente e mais adequada ao mercado.

Relativamente aos *paid media*, a empresa aplica verbas na promoção em imprensa escrita e *websites* da especialidade. O target desta comunicação são claramente os operadores do sector. A postura em termos de comunicação seguida pela empresa, foi sempre de grande discrição, o que não deverá mudar muito nos anos próximos.

As *press releases* são a forma primordial que a empresa tem para comunicar com a imprensa. São elaboradas pelo responsável de marketing sempre que há lugar a uma iniciativa de relevo dentro da atividade da empresa, e remetidas para um conjunto estratégico de jornalistas da especialidade. Habitualmente, as *press releases* dão origem a notícias num curto espaço de tempo, maioritariamente em jornais e revistas da especialidade. A Volvo Trucks dá espaço a que a Auto Sueco prepare estas peças de comunicação sempre que achar conveniente, no entanto, promove as suas próprias e envia para a Auto Sueco, que apenas tem de fazer a sua adaptação à realidade nacional.

A comunicação interna entre colaboradores está também a cargo do departamento de marketing da Auto Sueco. O sistema de Intranet*, onde são carregados *press releases* e outra informação relevante e a *newsletter* interna, são formas encontradas pelo marketing para que os seus colaboradores tenham conhecimento das diversas iniciativas levadas a cabo pelas várias áreas e que dessa forma todos se sintam parte integrante da organização na persecução dos seus objetivos. Em termos de comunicação interna, cabe também ao marketing o importante papel de unir as diferentes áreas de atividade da empresa – Comercial, Após-Venda e Peças. Desta forma, são realizados diversas iniciativas com o propósito de promover a cooperação e o entendimento entre as áreas, de modo a que para os colaboradores, exista apenas um único negócio, cujo sucesso ou insucesso, se deve ao desempenho de todos.

Outro dos papéis relevantes que o marketing desempenha é na gestão das reclamações dos clientes. Uma vez mais, através de uma estreita colaboração com a Volvo Trucks, e beneficiando inclusivamente de um programa criado pela marca sueca, aplica no mercado nacional um sistema que visa monitorizar a satisfação dos clientes de uma forma mais próxima e descentralizada. Desta forma, pretende que a ação sobre eventuais casos de insatisfação se torne em motivos para que o cliente se volte a sentir satisfeito. Cabe ao departamento de marketing zelar pela sua aplicação e cumprimento por parte dos vários intervenientes.

4.2. Análise externa

4.2.1. Análise ao macroambiente

As empresas (em linha do que acontece com os outros agentes económicos) estão inseridas num determinado ambiente, que pode colocar oportunidades e

ameaças à sua atividade. Como tal, o planeamento e aplicação de um plano de marketing deve contemplar uma profunda análise a todas estas oportunidades e ameaças, de modo a que as políticas daí resultantes estejam em conformidade com o ambiente.

A definição de ambiente de negócio, não é, todavia, consensual entre a comunidade académica (Lawrence e Lorsch, 1967; Thompson, 1967; Terrenberry, 1968 citados por Duncan, 1972). Duncan (1972) define ambiente externo como «a totalidade de fatores físicos e sociais que são levados em consideração directa pelos decisores no processo de tomada de decisão». Kotler e Armstrong (2008 pp. 62), defendem a existência de seis forças externas que as empresas devem considerar no seu macroambiente – as forças demográficas, as forças económicas, as forças naturais, as forças tecnológicas, forças políticas e as forças culturais. Kotler e Keller (Marketing Manager 12 ed.) defendem, no entanto, que os profissionais do marketing devem encarar estas forças de uma perspetiva dinâmica considerando as suas interações.

O ambiente externo não é obviamente constituído apenas pelas empresas, este congrega também os seus fornecedores, intermediários, clientes, concorrentes e as entidades públicas. Estes agentes operam num macroambiente cuja atividade é influenciada por diferentes forças e tendências, não controláveis, que moldam as oportunidades e as ameaças.

Com o acentuar das relações de interdependência entre os países, novos desafios surgiram para as empresas (Kotler e Keller, 1991) que, por sua vez, vêm aumentar o grau de incerteza na tomada de decisão (Duncan, 1972).

Considerando o mercado da venda de camiões como o âmbito do estudo, poderemos destacar as forças económicas, políticas e tecnológicas como aquelas cujas alterações, poderão ter um maior impacto na atividade da empresa em

estudo. Importa também salientar as condições naturais e geográficas do mercado, que, no caso de Portugal, têm uma grande influência na tipologia de transporte que é comercializado. Será sobre estas forças que o relatório se irá debruçar e efetuar uma decomposição mais exaustiva.

As forças económicas

Do ponto de vista económico, a atual conjuntura tem sido marcada por uma forte tendência depressiva. Esta conjuntura, é facilmente visível através da observação dos vários indicadores que compõem o Produto Interno Bruto (PIB), que desde 2010 sofreu um decréscimo na ordem dos 4,3%. Para este comportamento contribuíram o Consumo Público, que em contraciclo com o que vinha a acontecer desde 1960, registou uma quebra na ordem dos 19% desde 2010, representando hoje pouco mais de 18% do PIB. Por seu lado, o Consumo Privado não seguiu a mesma tendência, embora o seu crescimento tenha sofrido um ligeiro abrandamento (INE, 2012). Convém também destacar o comportamento da rubrica do Investimento (Formação Bruta de Capital Fixo), que ao longo dos últimos 4 anos registou um decréscimo superior a 30%, para valores ao nível dos registados em 1997. O Investimento Privado foi aquele que mais contribuiu para esta diminuição, embora o Investimento Público também tenha sofrido uma forte quebra. Outro importante fator que se reflete diretamente no volume de Investimento é o acesso ao crédito bancário, segundo dados do Banco de Portugal, entre o período de 2007 e 2012, o crédito bancário a empresas diminuiu 29%, para valores inferiores aos de 2003. As elevadas taxas de juro, na casa dos 6%, inibem muitas empresas de recorrer ao crédito e assim investirem nos seus negócios. É particularmente importante analisar estes números, visto que a sendo a atividade da Auto Sueco a venda de Camiões e

Autocarros, facilmente se consegue prever qual o efeito que podem ter no seu negócio.

Para este cenário, contribuiu em grande parte o Programa de Ajustamento Orçamental, imposto pela Troika (Explicar o que é) e aprovado pelo Governo português. Este Programa é consequência do pedido de assistência financeira endereçado à União Europeia, aos Estados-Membros da zona do euro e ao Fundo Monetário Internacional (FMI) em 7 de Abril de 2011. Nota de rodapé: O Programa de Ajustamento Orçamental destina-se a apoiar um programa de políticas para restaurar a confiança e permitir o regresso da economia a um crescimento sustentável, preservando a estabilidade financeira em Portugal, na zona euro e na EU. Como contrapartida desta ajuda, Portugal comprometeu-se a cumprir um rigoroso plano, que compreende a adoção de profundas reformas estruturais na sua economia e consolidação das contas públicas de forma a alterar a trajetória de crescimento da dívida pública. As autoridades, à altura, comprometeram-se a reduzir o défice para 3% do PIB em 2013, o que não se veio a verificar. O Estado português, por forma a atingir esta meta, tomou medidas do lado da Despesa Pública e também da Receita Pública que, conseqüentemente, vieram reduzir o poder de compra das famílias e das empresas, o que se veio a refletir numa degradação da atividade económica e do emprego. Segundo dados do INE, a Despesa da Administração Pública, desde 2010, sofreu um corte de cerca de 12%, enquanto a Receita, ao contrário das previsões do Governo, sofreu também uma queda na ordem dos 7%. O desemprego, por sua vez, atingiu os 17,7% no primeiro trimestre de 2013, o valor mais alto alguma vez registado em Portugal (INE, 2013).

O clima económico tem dado contudo, nos últimos meses, alguns sinais de melhoria. Segundo dados publicados pelo “Inquérito de Conjuntura às Empresas e aos Consumidores” do INE em Outubro de 2013 do, o indicador de

confiança dos consumidores europeus aumentou de forma significativa em Agosto e Setembro, reforçando o perfil ascendente observado desde o início do ano. Nos últimos três meses, verificou-se um aumento dos indicadores de confiança em todos os sectores, Indústria Transformadora, Construção e Obras Públicas, Comércio e Serviços. Para o aumento deste indicador, contribuíram em grande parte as mais recentes estatísticas sobre a diminuição do desemprego que, no 2º trimestre de 2013, registou uma diminuição de 1,3 p. p. para os 16,4%. O PIB por sua vez, registou um abrandamento no ritmo de queda. Nos últimos 4 trimestres havia registado uma diminuição média de 3,55% relativamente 2012 e no último trimestre apenas recuou 0,2% face ao período homólogo (INE, Setembro 2013).

Um outro acontecimento que poderá contribuir positivamente para o comportamento da economia portuguesa é o resultado da 7ª Avaliação do programa económico e financeiro acordado com a União Europeia e o Fundo Monetário Internacional. As perspetivas relativas ao crescimento para 2014 foram inclusivamente revistas em alta, prevendo-se agora um crescimento de 0,8% face aos 0,6% que tinham saído da anterior avaliação. A 21 de Junho de 2013, o Conselho da União Europeia estendeu a maturidade dos empréstimos a Portugal e Irlanda. O objetivo desta medida é apoiar os esforços dos dois países para recuperar o pleno acesso ao financiamento nos mercados, e, portanto, sair com êxito dos seus programas de ajustamento económico. Esta medida permite a Portugal adotar medidas expansivas com vista ao crescimento económico. O governo aprovou no parlamento a 20 de Outubro, com o aval do Partido Socialista, um pacote de medidas para o crescimento, incluindo criação de uma taxa reduzida de IRC de 17% para empresas com lucros até 15.000 euros e a criação de um novo escalão de derrama estadual que tributa a 7% os lucros acima de 35 milhões de euros (Público, Dezembro 2013). Outra medida que visa estimular o crescimento económico é o crédito fiscal, isto é, as empresas que

investirem até ao final do ano, podem deduzir no IRC 20% do dinheiro aplicado, até um máximo de 70% do total da colecta (o benefício é válido para investimentos até €5 milhões) (Expresso, Julho 2013).

Efetuada uma abordagem mais focada no sector dos Transportes, e tendo em consideração as vicissitudes e a realidade retratada nos parágrafos anteriores, deve começar-se por apresentar os números relativos à venda de veículos pesados em Portugal.

Analisando dados fornecidos mensalmente pela ACAP, que compreendem o período de 2008 a 2012, podemos constatar uma queda contínua e abrupta, com a passagem da venda de 6.334 veículos em 2008, para os 2.112 em 2012, o que representa uma diminuição de cerca 67%. Fazendo a divisão entre segmento, isto é, autocarro ou camião, verificamos que no caso do primeiro segmento esta diminuição nas vendas foi mais acentuada que nos camiões, sendo de cerca de 72%, enquanto no mercado de pesados de mercadorias foi de sensivelmente 66%.

O INE estimou, em 2011, que o parque automóvel de pesados em Portugal, incluindo pesados de mercadorias, passageiros e tratores, fosse de 126.680 veículos. Destes, no que toca aos veículos de passageiros, cerca de 58% do total teria mais de 10 anos, e a idade média da totalidade do parque era de 11,3 anos, o que espelha a escassez de recursos dos agentes económicos que actuam neste ramo de negócio.

Sem descurar as dificuldades económicas e a dificuldade de acesso ao crédito que inibem as empresas de investir em veículos, existe um outro factor que não pode ser de forma alguma negligenciado, que é a importação de veículos pesados. Embora os dados mais recentes sejam referentes ao ano de 2007, a importação de veículos pesados de mercadorias, entre 2003 e 2007 conheceu um

crescimento de 21%, passando de 358 para um total de 433 viaturas, e as estimativas são que esse valor tenha continuado a aumentar. Já no segmento dos Pesados de Mercadorias, considerando um horizonte temporal de 7 anos, de 2000 a 2007, o número de Veículos Importados passou de 6.257 para 8.061, um aumento relativo de 22% (ACAP, 2013).

As forças políticas e tecnológicas

As forças políticas acabam por estar intimamente ligadas às forças económicas. As decisões políticas terão um impacto direto na economia e a conjuntura económica ditará orientações políticas. As reformas implementadas pelo Governo português surgem como resposta à atual conjuntura económica e vice-versa.

Por outro lado, e no que toca em particular ao mercado da venda de camiões, em Junho de 2009, a União Europeia (UE) com o objetivo de reduzir as emissões de óxidos de azoto e partículas, aprovou a Norma EURO VI para pesados. A nova norma entrou em vigor no dia 31 de Dezembro de 2012 para modelos novos e um ano depois para todas as matrículas. Todavia, a aquisição destes veículos, equipados com motorizações que respeitam as novas normas, tem um custo acrescido, comparativamente com os modelos que respeitam a Norma EURO V, de cerca de 10 mil euros. Esta medida afeta toda a política comercial adotada pela empresa, pois dado ao elevado custo que a aquisição de veículos que respeitem esta nova norma envolve, a procura por veículos EURO V sofreu um aumento significativo. Resolveu-se enquadrar a adoção desta norma nas forças tecnológicas, visto que a sua aplicação implica para as marcas um forte investimento neste capítulo e, aquelas que anteciparem melhor esta mudança e

a fizerem com maior eficácia, estarão a criar vantagens competitivas que lhe permitirão ganhar quota de mercado.

As forças políticas e tecnológicas

A avaliação ao ambiente de negócio, no caso da venda de transportes pesados de mercadorias, deve contemplar obrigatoriamente as características geográficas do país. A posição periférica de Portugal em relação à Europa, o reduzido mercado, atualmente em clima de recessão económica, que obriga as empresas a procurar exportar para outros mercados e a elevada dependência externa, elevam a importância do transporte de Longo Curso. Dados divulgados pelo INE em 2011, mostram que o volume de comércio externo, no período entre 2005 e 2010, revelou uma tendência de crescimento até ao 2º trimestre de 2008, a que se seguiu um período de quebras entre o 3º trimestre de 2008 e o 1º trimestre de 2009, tendo-se atingido no 1º trimestre de 2009 o valor mais baixo dos 6 anos em análise. No entanto, a partir do 2º trimestre de 2009 iniciou-se um período de recuperação. Esta evolução anual positiva deveu-se maioritariamente às transações com os países comunitários, já que em 2010, o comércio intracomunitário aumentou 3 680,8 milhões de euros, enquanto o extra-UE cresceu 1 384,6 milhões de euros. Os valores relativos às exportações têm continuado a aumentar, no entanto, as importações, têm registado uma diminuição desde 2012. Como consequência, a venda de camiões de longo curso assume, em Portugal, uma grande importância para os operadores a atuar no mercado.

Especificidades no sector dos transportes

- Regulamentação social – Tempos de condução e repouso
- Utilização de tacógrafos
- Regras de apresentação dos itinerários de viagem
- Cargas máximas
- Papel da União Europeia

O objetivo da política de transporte terrestre da União Europeia é promover uma mobilidade eficiente, segura e ambientalmente responsável. A legislação existente aplicável ao sector, compreende regras ao acesso à profissão de motorista, estabelecimento de tempos de condução e descanso (inclui aplicação e uso do tacógrafo) para o transporte profissional, regime tributário comum e harmonização de pesos e cargas máximas.

Tempo de condução e períodos de descanso

No que diz respeito à actividade da venda de camiões, as alterações referentes aos tempos de condução e descanso, terão, obrigatoriamente, um impacto na produção, nomeadamente ao nível da aplicação de software, o tacógrafo, que permite controlar o tempo máximo de condução do motorista. Esta medida, influencia empresas do sector dos transportes, obrigando a uma reorganização de toda a gestão das suas frotas. A Norma (EC) 561/2006 estabelece o seguinte:

- O período diário de condução não deverá exceder as 9 horas, com a exceção de 2 dias por semana, nos quais poderá conduzir 10 horas.

- O tempo semanal de condução total não pode exceder 56 horas e o tempo total de condução quinzenal não pode exceder 90 horas.
- O período de repouso diário deve ser de pelo menos 11 horas, com exceção de descer para 9 horas no máximo três vezes por semana. O descanso diário pode ser dividido em 3 horas seguido pelas restantes 9 horas, de forma a perfazer o total de 12 horas.
- O período de descanso semanal deve ter pelo menos 45 horas contínuas, o qual poderá ser reduzido a 24 a cada segunda semana. Este descanso semanal deve acontecer a cada 6 dias de trabalho exceto para motoristas de autocarros, que poderão adiar o descanso até um período de 12 dias.
- É obrigatório efetuar pausas de, pelo menos, 45 minutos, depois de 4 horas e meia de condução.

O cumprimento destas disposições é objeto de acompanhamento e controle contínuo, que é realizado ao nível nacional e internacional através de verificação de registos do tacógrafo ao lado da estrada e nas instalações das empresas.

O Tacógrafo

O tacógrafo é um dispositivo que regista o tempo de condução, pausas, bem como períodos de descanso levados a cabo pelo motorista do veículo. O principal propósito da sua utilização, é o de garantir o descanso dos motoristas e assim diminuir o risco de sinistros. É também útil para garantir que não haja situações de concorrência desleal entre transportadores.

Desde 2006 que estes dispositivos são digitais e permitem o registo de todas as atividades do veículo, como a distância, velocidade, tempos de condução e períodos de repouso do condutor.

É obrigatória a instalação de um tacógrafo digital nos veículos novos, com um peso superior a 3,5 toneladas (em transporte de mercadorias) e no transporte de passageiros, quando este transporta mais de nove pessoas.

Pesos e dimensões

Todos veículos pesados, de mercadorias ou passageiros, na Europa, devem respeitar determinadas regras relativas a pesos e dimensões, por razões de segurança rodoviária e de modo a evitar danos nas vias públicas. A diretiva 96/53/EC define medidas máximas comuns de modo a evitar que os transportadores que cumpram esta medida estejam em desvantagem face aos que não cumprem, quando se trata de transporte internacional. Esta diretiva tem como principal objetivo garantir, de uma forma segura, a livre circulação de bens entre os países da União Europeia. A diretiva 97/53/EC, vem no entanto ditar que esta medida apenas é aplicável à venda de veículos novos.

4.2.2. Caracterização e perspetivas de evolução do sector dos transportes rodoviários

Previamente a uma caracterização por segmentos, convém enumerar e explicar, quais os sectores que são passíveis de necessitar de transporte rodoviário. São sete os principais:

- 1) Carga geral – mercadorias sólidas de diferentes tamanhos e formas, facilmente manuseadas e transportadas em unidades maiores. Feita normalmente em paletes e consolidada em terminais.

- 2) Transporte industrial – entre empresas industriais. São exemplos as matérias-primas, produtos semiacabados e produtos acabados.
- 3) Contentores – cujo conteúdo não requer tratamento especial.
- 4) Alimentação – bens alimentares.
- 5) Mercadorias – bens de consumo não alimentares
- 6) Químicos e combustíveis – cargas sujeitas a regulamentos ADR*
- 7) Agricultura – produtos vários desde que tenham origem agrícola ou para a produção agrícola

Convém salientar que os primeiros três sectores representam cerca de 50% da totalidade do transporte que é feito em Portugal, já a alimentação e mercadorias cerca de 33% e os químicos e combustíveis e agricultura na ordem dos 17%.

O mercado dos camiões, no caso do mercado português, pode ser dividido em três diferentes segmentos: o segmento do transporte de mercadorias de longo curso, que se pode ser nacional e internacional, o segmento de distribuição e o segmento de construção. De uma forma geral, são estes os grandes segmentos e aqueles para quem as empresas adequam a sua oferta.

Situação atual do mercado

Seguindo a lógica da análise à envolvente de negócio, que começou por analisar o macroambiente, focando fatores económicos, políticos, tecnológicos e geográficos, e entrou posteriormente numa análise ao sector, segue-se agora

uma análise à concorrência no sector da venda de veículos pesados de mercadorias.

Observando os dados relativos à quota de mercado, através da análise à figura 11, que considera veículos matriculados em Portugal entre os anos de 1990 e 2013, constata-se que a Volvo é líder de mercado, com 24% dos veículos matriculados entre esse período. A análise à concorrência será assim efetuada apenas a essas marcas, visto serem as mais representativas no mercado.

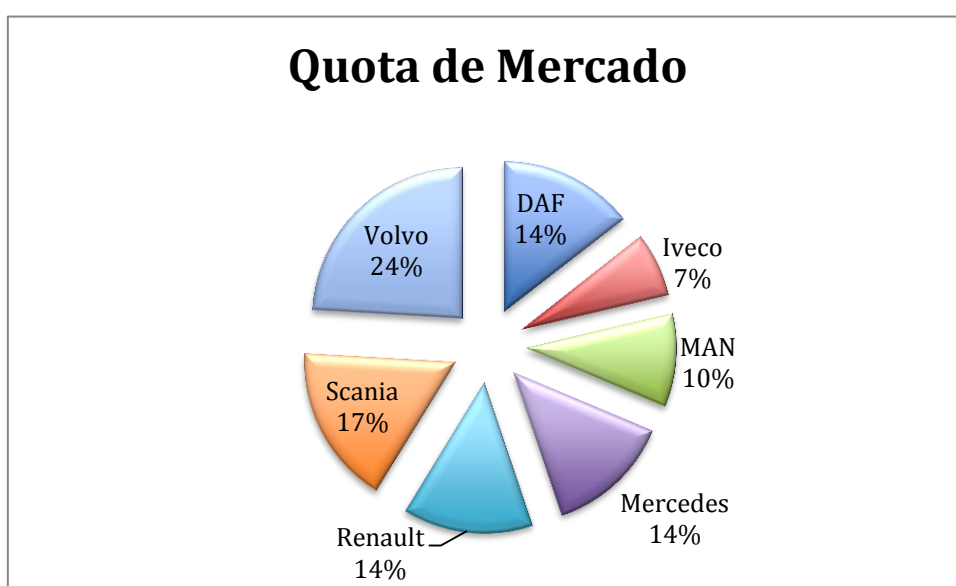


Figura 11: Quota de mercado (1990-2013)

Fonte: ACAP

Em termos de evolução da quota de mercado, nos últimos cinco anos, a Volvo vinha numa tendência de perda para as suas concorrentes, o que foi exceção no ano de 2013, em que foi líder de mercado com uma quota de 28% (Ver figura 12).

Relativamente ao mercado, pode-se também testemunhar uma diminuição abrupta do número de veículos vendidos, com exceção mais uma vez o ano de 2013, em que se registou um crescimento de 13% face ao ano anterior.

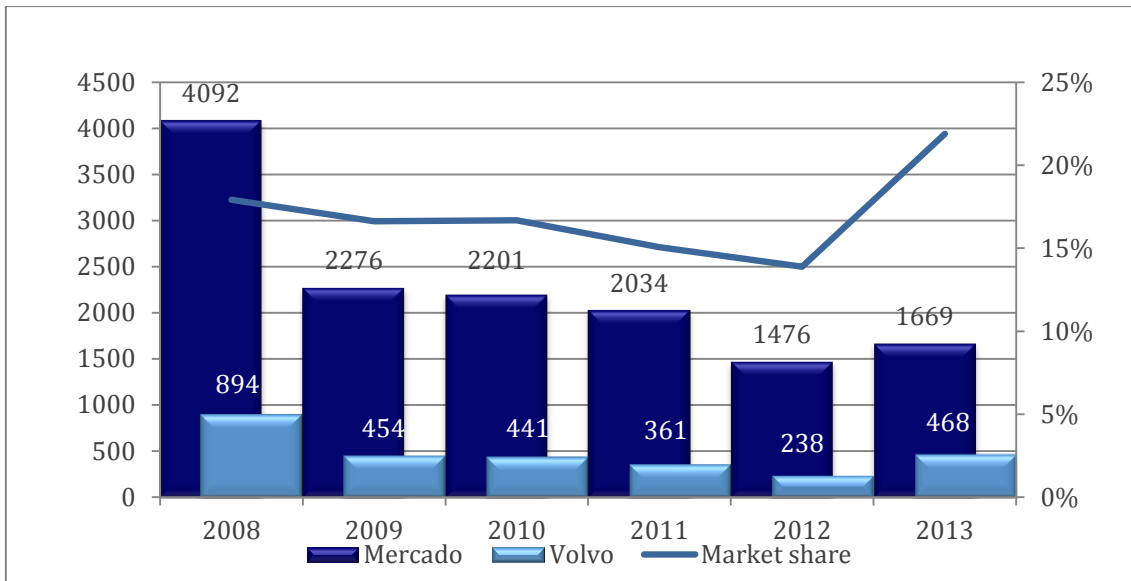


Figura 12: Evolução de mercado (2008-2013)

Fonte: ACAP

Por ordem de vendas, o grupo de marcas que dominaram o mercado nos últimos seis anos foram: Renault (3.363 viaturas), Volvo (2.856 viaturas), DAF (2.547 viaturas), Mercedes (2.455 viaturas), MAN (1.953 viaturas), Scania (1.719 viaturas) IVECO (1.711 viaturas) (Ver figura 13).

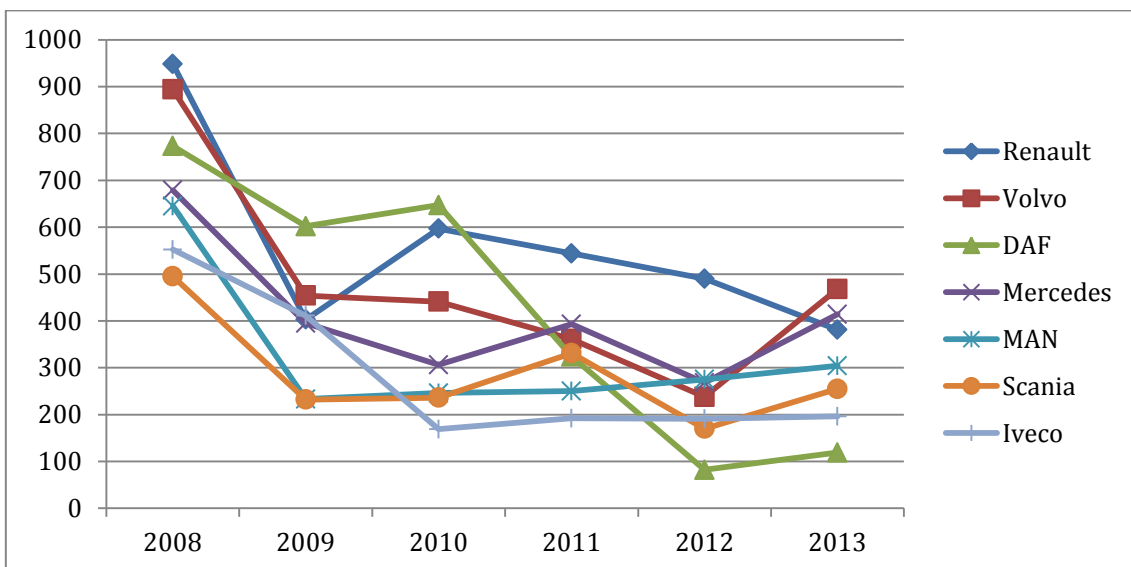


Figura 13: Evolução da quota de mercado (2008-2013)

Fonte: ACAP

De modo a tornar a análise mais precisa, urge a necessidade de proceder a uma divisão do mercado por gamas. Considera-se então as seguintes gamas:

- Gama alta – Peso bruto do camião superior ou igual a 16 toneladas
- Gama média alta – Peso bruto entre as 10 e as 16 toneladas
- Gama baixa – Peso bruto entre as 3,5 e as 10 toneladas

Gama alta: Segmento de longo-curso

O transporte de longo-curso pode ser caracterizado sob vários pontos de vista. Sob o ponto de vista da distância percorrida, o transporte de longo curso caracteriza-se por percorrer longas distâncias – a mais de 250km da base de origem. A velocidade média a que este transporte é feito é também um ponto que facilmente o distingue de outros tipos de transporte. A velocidade média é geralmente alta, devido também ao facto deste transporte, em cerca de 80% das vezes, ser feito em estradas rápidas. O facto de este poder ocorrer dentro de um único país ou entre vários países é de certa forma indiferente, desde que cumpra o acima mencionado. A posição geográfica periférica de Portugal e a elevada importância do comércio externo são reveladores da importância que este tipo de transporte assume no panorama nacional. Dentro do transporte de longo curso, existem três tipologias distintas:

- 1) transporte de linha regular – planeado, efetuado entre dois pontos fixos sem paragens intercalares, com carga em ambos os sentidos.
- 2) Transporte de ida e volta – com cargas em vários pontos e descargas em vários pontos sem regresso planeado com a carga.

3) transporte “ad-hoc” – atuando de um ou vários terminais de carga e com serviços de transporte de um ou vários expedidores de carga para destinatários vários. É variável e geograficamente disperso por uma grande área. Normalmente não há transporte no regresso.

Os operadores de longo curso, podem ser transportadores profissionais, como acontece na sua maioria, ou transportadores por conta própria.

O cliente deste segmento, por norma, opta frequentemente por cabinas Globetrotter (L2H2 e L2H3), privilegia a utilização de camiões com potência mais elevada, dado as funções que desempenham, valoriza a capacidade de combustível, a caixa manual de comando automático I-Shift, rácios longos que ajudam a obter melhores consumos e utilização de deflectores de ar.

Situação atual do mercado

Através da análise à figura 14, pode observar-se a importância que a gama alta tem no panorama da venda de camiões em Portugal. Em 2013, a venda de veículos de gama alta representou 94% das vendas totais de veículos pesados. O mercado registou também uma subida face ao ano de 2013 de cerca de 28%, o que pode ser um indicador, por um lado, da retoma do mercado ou, por outro, da antecipação da renovação de frotas levada a cabo pelos operadores do sector que a entrada da norma EURO 6 proporcionou.

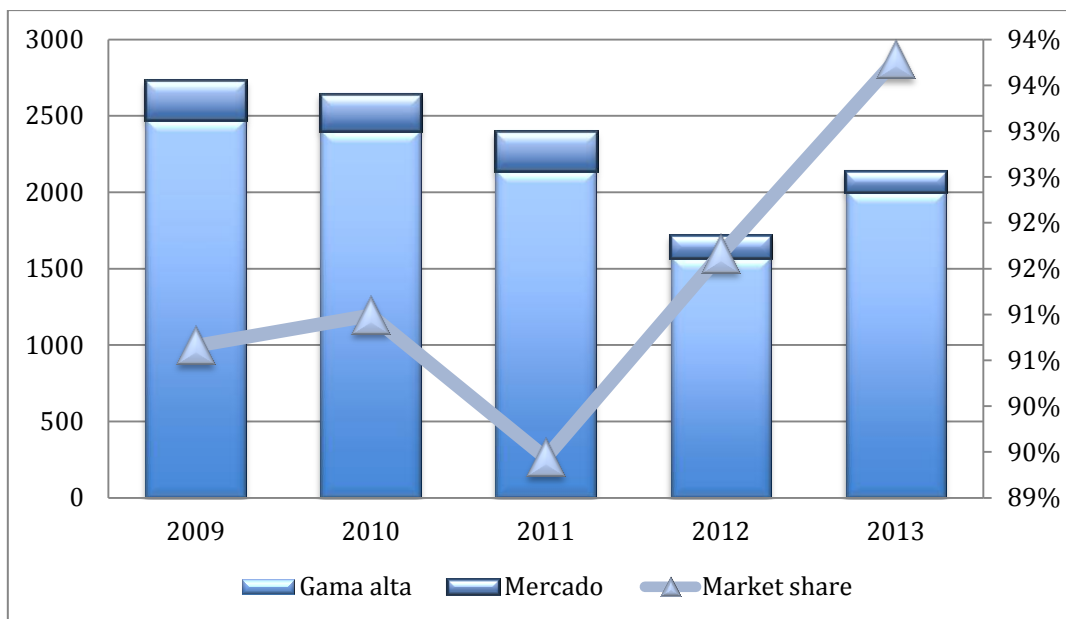


Figura 14: Evolução da gama alta face ao mercado (2009-2013)

Fonte: ACAP

A figura 15, por sua vez, mostra o comportamento que a Volvo tem tido nesta gama ao longo dos últimos cinco anos, bem como a quota de mercado. Pode assim observar-se que em 2013 a tendência de perda de quota de mercado foi invertida, com um crescimento de 7 pontos percentuais face ao ano anterior. A Volvo foi líder de vendas nesta gama no ano de 2013 (Ver figura 16).

A análise à figura 16 permite uma análise à evolução das vendas das sete maiores marcas a actuarem no mercado nacional, dentro da gama alta. Através da análise facilmente se conclui que a liderança da Volvo no mercado global de camiões se deve à performance nesta gama. De destacar também a hegemonia da Renault em Portugal no período analisado, bem como o crescimento constante da MAN, que tem vindo a ganhar consecutivamente quota no mercado. A Mercedes-Benz registou, no último ano, um comportamento bastante satisfatório, atingindo o segundo lugar no que concerne ao número de unidades vendidas. De salientar ainda que as vendas da DAF durante os

últimos dois anos foram fortemente penalizadas pelo facto do seu importador no mercado nacional estar inativo.

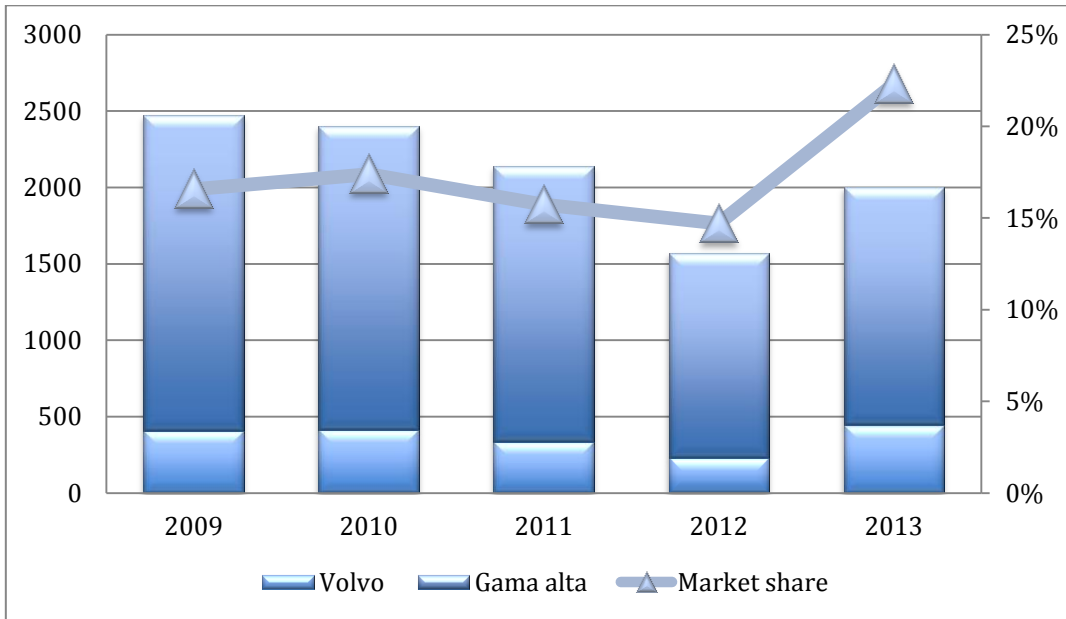


Figura 15: Evolução das vendas da Volvo na gama alta (2009-2013)

Fonte: ACAP

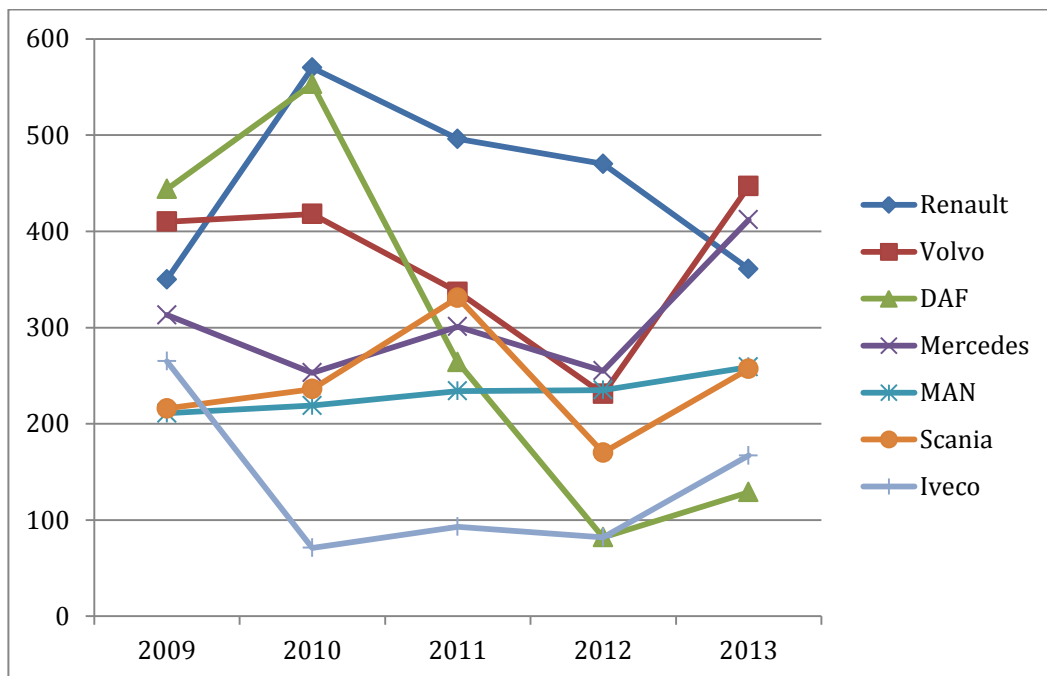


Figura 16: Evolução das vendas por marca na gama alta (2009-2013)

Fonte: ACAP

Tendências e perspectivas no segmento de longo-curso

Redução de cargas e rotas

Em 2012, os veículos pesados de mercadorias percorreram 2 541,1 milhões de quilómetros, o que representou uma diminuição homóloga de 21,3%. A maior parte desta distância, 74,5%, foi percorrida por operadores do sector dos transportes, enquanto os restantes 25,5% são referentes a veículos que operam por conta própria. Importa referir que esta diminuição foi mais sentida no transporte nacional (-25,8%) do que no transporte internacional (-16,0%) (Resumo Sector dos Transportes 2012, INE).

Foram transportadas, em 2012, 147,5 milhões de toneladas de mercadorias por modo rodoviário, o que representou uma redução de 32,9% relativamente a 2011. Esta diminuição resultou dos decréscimos de 34,7% apresentados pelo parque de conta de própria e 31,8% pelo parque por conta própria. O transporte internacional (19,0 milhões de toneladas) evidenciou uma redução de 20,1% face a 2011, menor que o decréscimo de 34,5% apresentado pelo transporte nacional (128,5 milhões de toneladas) (Resumo Sector dos Transportes 2012, INE).

Segundo os dados do INE divulgados em Julho de 2013, sobre a atividade dos transportes em Portugal, o transporte rodoviário de mercadorias realizado por veículos nacionais atingiu 32,2 milhões de toneladas no 1º trimestre de 2013, tendo registado, face ao período homólogo, decréscimos tanto na tonelagem de mercadorias transportadas (-25,5%), como no volume de transporte (-7,5%), seguindo a trajetória descendente verificada em 2012, tanto no que respeita a tonelagem como a toneladas-km (-35,9% e -18,7% no 1º T; -27,4% e -14,7% no 2º

T; -31,5% -9,3% no 3º T; -21,6% e -5,8% no 4º T, respetivamente). No 1º trimestre de 2013, a tonelagem de mercadorias transportadas em tráfego nacional, que representou 83,1% do total, evidenciou um decréscimo de 27,6% face ao 1º trimestre 2012 (-22,4% no 4º trimestre de 2012). Registou-se igualmente uma redução homóloga no transporte internacional de mercadorias (-12,9%), apesar de menos acentuada que no 4º trimestre 2012 (-16,0%). Em termos de volume de transporte, registaram-se 8,8 milhões de toneladas-quilómetro no transporte rodoviário neste trimestre, repartidos por 6 190 milhões em tráfego internacional e 2 655 milhões em tráfego nacional.

Oportunidades em renovação de frotas

Com a entrada em vigor da norma EURO 6, em Janeiro de 2014, os operadores do sector sentiram uma pressão adicional para a renovação das suas frotas. O preço dos veículos equipados com tecnologia EURO 6 sofreram um acréscimo, o que levou a que muitos transportadores optassem por antecipar para 2013 a compra de novos veículos, ainda equipados com tecnologia EURO 5.

Transportadores nacionais a conseguirem novos contractos na europa

Segundo dados apresentados no boletim de estatísticas do comércio internacional, publicados pelo INE em Julho de 2013, as exportações intracomunitárias registaram um crescimento de 8,3% em relação ao mês anterior e as importações de 10,9%, o que, no que diz respeito ao transporte de mercadorias é positivo, pois a maioria do transporte intracomunitário é feito via transporte rodoviário.

Aumento da dimensão dos operadores de mercado e maior concentração

Podemos concluir, através da análise aos dados revelados pelo Relatório de Estatísticas dos Transportes e Comunicações, publicado em Outubro de 2013 pelo INE, que o número de veículos utilizado no transporte de mercadorias, por

via rodoviária, tem vindo a diminuir de forma significativa ao longo dos últimos anos. Tendência que aliás já se verifica desde o ano de 2000, no qual existiam, na altura, 61.605 veículos a operar no sector, e em 2012 existiam apenas 45.963, o que significa uma diminuição de cerca de 25%. Esta diminuição acontece, curiosamente, apenas no transporte de mercadorias por conta própria, isto é, empresas que fazem o transporte por conta própria, sem recurso a transportadoras., registando-se uma diminuição absoluta de 20.298 veículos, com uma passagem de 42.455 para 22.157. No caso do transporte por conta de outrem, aconteceu, inclusivamente, que o número de veículos, passou de 19.150 para 23.806, contrariando a tendência de redução verificada no sector. Esta tendência, é uma vez mais reflexo da maior concentração do transporte de mercadorias nas transportadoras. Os operadores de transporte de mercadorias têm assim diminuído em número absoluto, porém, os operadores que atuam no mercado têm aumentado a sua dimensão. É também notória a crescente importância do transporte de mercadorias internacional, principalmente no que diz respeito a operadores de transporte. Este passou de 799.324 quilómetros percorridos, em 2000, para 1.148.398 em 2012 e, chegou mesmo a atingir níveis de 1.554.546 no ano de 2005. Fica uma vez mais patente o aumento das oportunidades que para os operadores de transportes no transporte internacional.

Gama alta: Segmento de construção

Pese embora do ponto de vista comercial o segmento de construção seja considerado de uma forma independente dos demais, ao nível das suas especificidades – distâncias percorridas, número de paragens e utilização por parte do motorista – este pode ser englobado numa subcategoria do segmento da distribuição. Os camiões que atuam no segmento da construção, ao nível de

equipamento utilizado, requerem uma adaptação ao nível de muitos dos equipamentos, bem como da preparação do veículo.

Os clientes desta categoria, atribuem bastante importância à robustez e tracção do camião, requerem na maior parte dos casos camiões com maior altura ao solo, rácios curtos, pois permite uma maior agilidade ao camião para sair de situações complicadas ou vencer declives com maior facilidade, PTO's (*Power take off*) – tomadas de força que só assim permitem alimentar a aplicação de gruas, básculas ou porta-máquinas no camião.

Tendências e perspectivas no segmento de construção

Sector estagnado e sem perspectivas de melhoria

A dificuldade no acesso ao crédito, à qual se juntam problemas específicos do sector, agravaram significativamente a tesouraria das empresas, influenciando o investimento público e privado. A atividade da construção movimenta vários sectores, a montante e a jusante da sua cadeia de produção, daí que seja considerado um dos sectores impulsionadores da economia nacional, não só pelo seu peso específico na criação de riqueza como também de emprego, tendo em conta o seu óbvio efeito multiplicador, sendo, por isso, uma atividade fundamental para o crescimento da economia. Segundo previsões da consultora D&B, publicadas em Outubro de 2013, o sector da construção deverá registar uma descida de cerca de 17% nesse ano. Para esta descida, contribuíram decisivamente as restrições orçamentais da Administração Pública, as dificuldades de acesso ao crédito e a conjuntura económica desfavorável, o que permite prever uma intensificação da pressão sobre os preços e um agravamento adicional da rendibilidade do sector. (Jornal de Negócios). ”

Gama média: Segmento de distribuição

O transporte de distribuição caracteriza-se por distâncias curtas percorridas pelos camiões, várias entregas e recolhas, elevada densidade de tráfego e pelo facto de o motorista não necessitar de pernoitar no camião. A distribuição pode, por sua vez, ser dividida em dois subsectores: distribuição urbana (distâncias a rondar os 5km entre pontos) e regional (distâncias de aproximadamente 50km entre os pontos). Este tipo de camiões é especialmente utilizado nos segmentos industriais de bens de consumo, produtos diários, indústria, encomendas e serviços postais, construção, químicos e combustíveis, serviços e obras públicas e resíduos e reciclagem. Os clientes do sector de distribuição, podem ser transportadores profissionais, transportadores por conta própria ou operadores estatais ou municipais.

O cliente deste segmento valoriza a manobrabilidade, com distância entre eixos curta, opta muitas vezes por camiões com baixa potência, rácios curtos que permitam maior agilidade ao camião e com fácil acesso à cabina e boa visibilidade.

Situação atual do mercado

A análise à figura 17 permite afirmar que a gama média assume uma importância bastante pequena, no que respeita à venda de veículos pesados em Portugal. Bastante evidente é também a perda de quota de mercado desta gama, face às gamas alta e baixa, representando em 2013 apenas 6% do total das vendas do mercado, com 133 unidades.

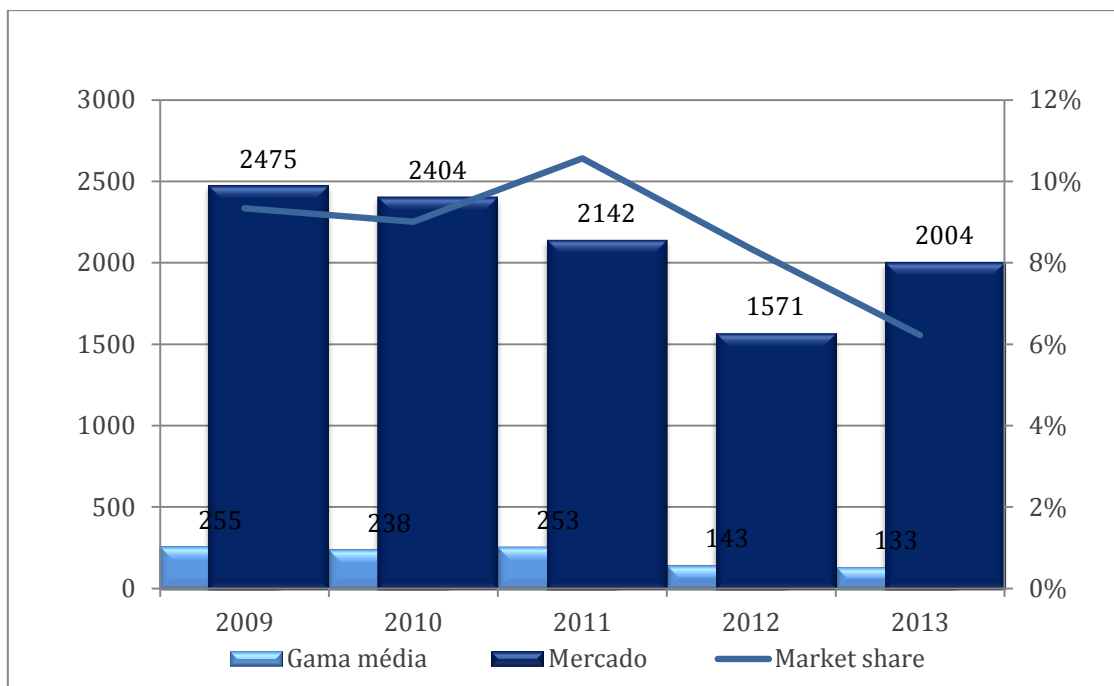


Figura 17: Evolução da gama média face ao mercado (2009-2013)

Fonte: ACAP

A figura 18 é elucidativa quanto à falta de competitividade da Volvo nesta gama. A quota de mercado em 2013 foi de 16%, o que representou um aumento de 11 pontos percentuais face a 2012.

Quanto à evolução das vendas dos sete maiores *players* a atuarem no mercado nacional, é observável quais as marcas mais fortes nesta gama (Ver figura 19). A variabilidade desta gama é contudo maior do que na gama alta, com uma maior disputa entre a quota de mercado. Ao contrário do que acontece na gama alta, a Iveco é um operador muito competitivo e que tem dominado o mercado. De salientar ainda, em linha do que acontece no segmento alto, o crescimento constante da MAN. De frisar que para esta gama a Scania não tem produto disponível para venda e que as vendas da DAF foram uma vez mais prejudicadas pelo facto do seu antigo importador no mercado nacional estar de momento inativo.

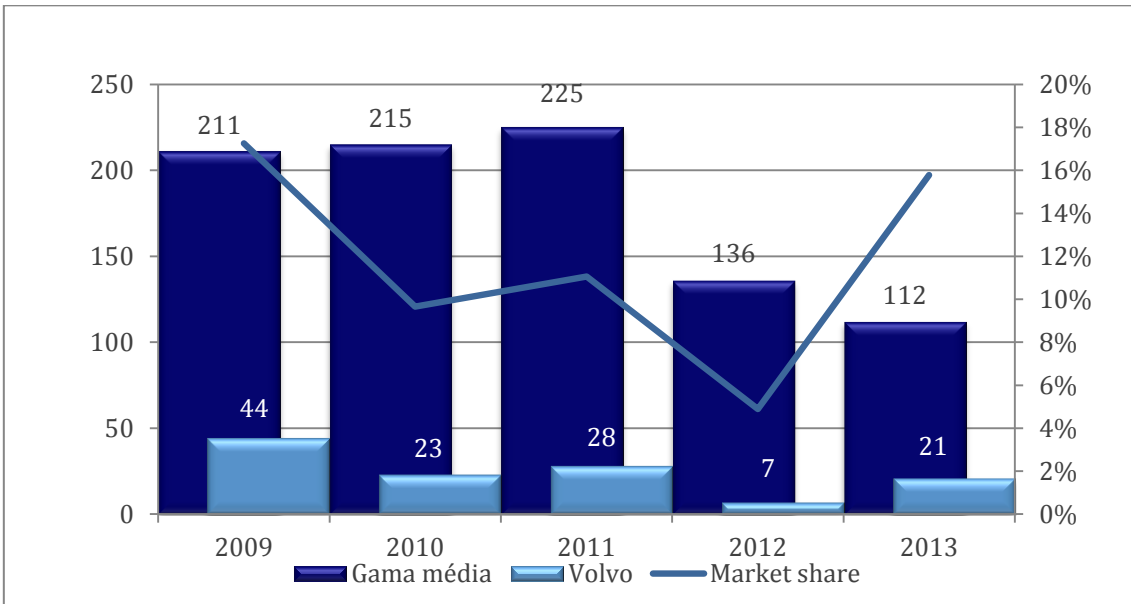


Figura 18: Evolução das vendas da Volvo na gama média (2009-2013)

Fonte: ACAP

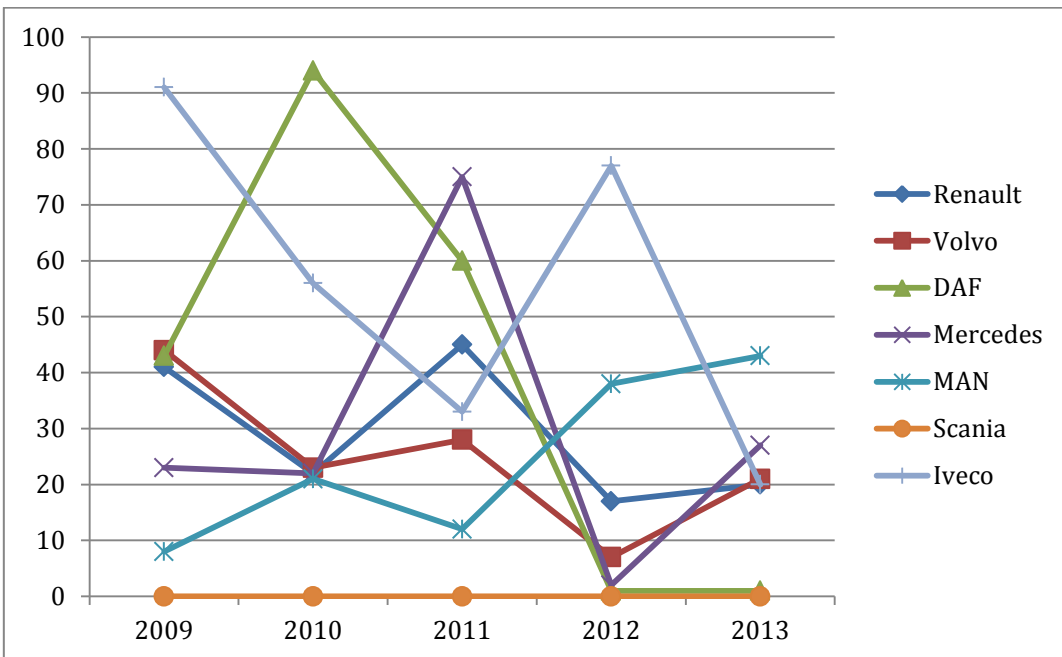


Figura 19: Evolução das vendas por marca na gama média (2009-2013)

Fonte: ACAP

Tendências e perspectivas no segmento de longo-curso

Mercado de Distribuição (Gama média - Entre 10 e 16 toneladas)

Representa 6% do mercado total em 2013 (137 unidades – dados ACAP)

Os dados do Relatório de Estatísticas dos Transportes e Comunicação, revelados em Outubro de 2013 pelo INE, mostram que este segmento representa, considerando apenas camiões, cerca de 54% do parque de veículos. Deste valor, cerca de 84% diz respeito a empresas que fazem transporte por conta própria, sendo o restante relativo a empresas operadoras de transporte.

Quebra de 7% entre 2012 e 2013 e de 22% face a 2008

Redução de cargas transportadas, por quebra no consumo

Segundo dados do relatório de Estatísticas dos Transportes e Comunicação, divulgados em Outubro de 2013, a carga transportada por veículos de gama média (entre 10.000 e 16.000kg) sofreu, em 2012, uma queda de 58%, para as 63.683 toneladas face a 2011. De salientar que no caso de distribuição urbana (distâncias entre pontos até 5km), a maioria deste transporte é feito por conta própria, ou seja, as empresas preferem internalizar estas operações em detrimento da subcontratação. A quebra registada ao nível da carga útil transportada, foi no entanto mais sentida nos transportadores por conta própria do que nos operadores de transportes. No primeiro caso, passou-se de 124.207 toneladas transportadas em 2011, para as 49.823 em 2012, enquanto no caso do transporte por conta de outrem, essa diminuição foi de 46%, com uma passagem de 25.769 para 13.860. É também notório neste segmento, uma cada vez maior tendência para a subcontratação de serviços de transportes a operadores de transporte profissionais. Os custos de manutenção de uma frota, custos com motorista e combustíveis, tornam-se por vezes incontroláveis para

as empresas, cuja atividade principal não passa pelo transporte de mercadorias. Por outro lado, os transportadores oferecem cada vez mais serviços especializados e adequados às diferentes necessidades dos diversos sectores de atividade.

É também observável, mediante a observação do relatório, que houve uma diminuição da distância percorrida pelos veículos, passando de 412.027.000 para 323.669.000 quilómetros. Esta diminuição foi, uma vez mais, particularmente sentida no transporte por conta própria, com uma diminuição de 305.771.000 para 231.583.000 quilómetros percorridos.

Envelhecimento de frotas

Segundo apurado através da análise a uma base de dados fornecida pela ACAP, que contém o registo de matrículas de veículos pesados com ano de fabrico superior a 1990, a média de idade do parque automóvel de pesados de passageiros é de 12 anos, o que, é um valor alto e que reflete a escassez de recursos deste mercado.

Mercado Sector Público (Municípios, Bombeiros, etc.)

Grandes Reduções nas transferências do estado

As transferências do Estado para as autarquias, sofreram desde 2011, um corte de aproximadamente 175 milhões de euros por ano. Além disso, o acordo previsto no memorando de entendimento com a troika, prevê uma redução do número de freguesias e um limite às admissões na administração local entre 2012 e 2014. A medida visa “aumentar a eficiência da administração local e racionalizar o uso dos recursos” (Público, 2011).

Operadores privados a conquistar serviços

O aparecimento das Parcerias público-privadas, veio possibilitar alguns projetos de investimento através da entrada de capital proveniente de empresas privadas. Aos privados é, como a contrapartida, entregue a concessão da infraestrutura durante um determinado tempo. Posto isto, surge a oportunidade para a venda de veículos a empresas que operam neste sector.

Desafios no sector do transporte rodoviário de mercadorias

Face a todas as especificidades inerentes ao sector do transporte rodoviário de mercadorias, às tendências do mercado e às condicionantes naturais da economia nacional, os desafios que se colocam ao sector do transporte rodoviário de mercadorias podem resumir-se a:

- Reduzir os custos de paragem e custos operativos aumentando o período operacional do veículo - depende da fiabilidade do camião, do planeamento da manutenção, do grau de cobertura da rede de assistência da marca, dos serviços de emergência disponíveis para avarias.
- Maximizar eficiência contornando aumento dos custos de combustível - função das especificações do camião, modo de condução do motorista, preço do combustível.
- Melhorar eficiência de transporte e gestão de frotas - utilização da capacidade de carga, carga e descarga eficaz, capacidade de combustível do camião, optimização das horas de condução do motorista.
- Criação de uma rede global de transportes em que associações como a ANTRAM e APOL podem desempenhar um papel fundamental.

- Custos das portagens
- Majoração dos custos de combustível
- Alto custo do financiamento.

da infra-estrutura durante um determinado tempo. Posto isto, surge a oportunidade para a venda de veículos a empresas que operam neste sector.

4.2.3. Análise à concorrência

Renault Trucks

Criada em 1898 com o nome de “Renault Véhicules Industriels”, passou a designar-se comercialmente como Renault Trucks, dois anos após ter integrado o Grupo Volvo em 2002. Os valores fundamentais pelos quais a atividade da empresa se regem são: a inovação, a eficiência e a proximidade com o cliente.

Em 2007, a Renault Trucks Espanha e Portugal juntaram-se, no âmbito de uma concentração em HUBs de várias filiais europeias, de modo a criar sinergias de poupança e para fazer face à crise económica, sendo criada a Renault Trucks Espanha-Portugal. A empresa assegura a distribuição e comercialização de veículos de carga pesada, assim como o serviço pós-venda na Península Ibérica, existindo uma direção geral que coordena as operações entre estes dois mercados. A Renault Trucks Espanha-Portugal comercializa assim veículos de carga pesada, peças sobressalentes e acessórios que satisfaçam as necessidades dos seus clientes.

A sua oferta tenta adequar-se a cada actividade de transportes. Os veículos de carga pesada vendidos no mercado dividem-se em quatro gamas: gama ligeira; de distribuição; de larga distância e de construção. Cada uma dessas gamas, por sua vez, subdivide-se em vários modelos. A Renault procura obter uma grande

proximidade com o mercado e os seus clientes por forma a desenvolver soluções especializadas. Para além da gama de produtos, oferece os mais variados serviços e soluções de transporte – financiamento, *renting*, reparação, assistência em viagem e serviços de gestão de frota.

Produtos

Longo curso

A Renault, no segmento entre as 18 e a 26 toneladas, compete com o modelo T com motorizações de 11 e 13 litros e potências que variam entre os 380 e os 520 cv.

Construção

No segmento de construção, a Renault compete com os modelos C 380 – motores de 11 e 13 litros entre os 380 e os 520 CV – e C 250 – 8 litros entre os 250 e os 320 CV. O peso bruto dos dois modelos vai das 18 às 33 toneladas.

A Renault compete ainda com o modelo K 380 para a construção pesada – 18 às 50 toneladas. Este modelo está equipado com os motores de 11 e 13 litros com potências entre os 380 e os 520 CV.

Distribuição

No segmento de distribuição, a Renault compete com os modelos D WIDE e D10. A oferta da Renault, em termos de peso, vai entre as 3,5 toneladas e as 26 toneladas, no caso do D WIDE. Este último vem equipado com motores de 8 litros com potências que variam entre os 250 e os 320 CV. O D10 pode ser equipado com motor de 3 litros, com potências de 150 ou 180 CV, de 5 e 8 litros com potências entre os 210 e os 280 CV.

Rede de assistência

Um factor com peso fundamental na compra de veículos pesados de transporte de passageiros e mercadorias é, por certo, a abrangência geográfica da sua rede de assistência. Como tal, uma análise a este serviço, oferecido, por norma, pelos concessionários das marcas, torna-se essencial.

No caso da Renault Trucks em Portugal, existem 10 pontos de reparação e assistência autorizados pela marca. Estes, estão maioritariamente localizados no litoral do país. Os centros de reparação autorizados são assim: Mecanibraga (Braga), Renault Trucks Commercial Portugal Lda (Porto), Auto Reparadora da Muna (Viseu), Renacentro (Aveiro), AR Carlos AD Rosa Lda (Pampilhosa), Renalopes (Leiria), Alvielauto (Alcanena), Renault Trucks Commercial Portugal Lda (Lisboa), Autodiana (Évora), Sultruck Manutenção Reparação de Veículos Lda (Faro).

Mix de marketing

Mediante uma análise aos elementos que compõem o mix de marketing da Renault Trucks em Portugal, resolveu fazer-se a seguinte caracterização de cada um deles (Ver figura 20):



Figura 20: Mix de marketing Renault Trucks

Fonte: Elaboração própria

Esta análise apenas considerou os elementos do mix de marketing de produtos, dado a dificuldade em obter informação sobre os demais elementos que dizem respeito ao serviço prestado pela marca. O “P” da distribuição considera o número de distribuidores da marca no território nacional e o número de oficinas reparadoras.

Forças e fraquezas

Forças

- Competir em todos os segmentos de peso
- Boa relação qualidade/preço
- Associação ao grupo Volvo

Fraquezas

- Qualidade da assistência prestada
- Valor em usado baixo

Figura 21: Forças e fraquezas Renault Trucks

Fonte: Elaboração própria

Iveco

Fundada em 1975, resultou da fusão entre cinco empresas oriundas de três países europeus (Itália, França e Alemanha) e desde cedo encarou o negócio de uma perspectiva global. Pertence hoje ao grupo Industrial CNH e emprega mais de 26.000 pessoas em todo o mundo. Atua nos segmentos de veículos comerciais ligeiros, médios e pesados, autocarros urbanos e interurbanos, veículos de combate a incêndios, veículos de defesa e veículos *off-road* para o sector da construção e trabalho de mineração. A oferta de produto está integrada com uma série de serviços financeiros e de pós-venda, bem como os referentes a veículos usados. Comprometida com valores de segurança, eficiência e sustentabilidade, a marca diz trabalhar continuamente para desenvolver soluções que respeitem as pessoas e o meio ambiente.

A Iveco tem como serviços adicionais o serviço “Frota Blue&Me”, que disponibiliza às empresas uma solução integrada e completa para gestão do seu parque de veículos comerciais e industriais, um serviço para facilitar a transformação do veículo para montar a superestrutura, uma formação (offline e online) para motoristas e um programa para veículos em fim de vida.

A importação dos veículos em Portugal está a cargo da Iveco Portugal, S.A. Sediada em Vila Franca de Xira, possui uma rede de oito distribuidores, com o total de 16 pontos de venda distribuídos por todo o país.

Produtos

A Iveco efetua uma divisão dos seus produtos por cinco diferentes categorias, são elas: estrada, fora de estrada, transporte de passageiros, combustíveis alternativos e autocaravanas. Uma vez que os únicos segmentos, que competem diretamente com os produtos Volvo Trucks são os veículos pesados, a análise recairá somente sobre veículos cujo peso bruto seja superior a 6,5 toneladas.

Longo curso

A Iveco, no segmento entre as 18 e a 32 toneladas, compete com o modelo Stralis Hi-Way, com três motorizações (8, 10 e 13 litros) e 8 níveis de potência de até 560 cv.

O Stralis oferece uma ampla gama que, à imagem do que acontece com os outros modelos Iveco, pretende, através da oferta de um serviço mais básico relativamente aos demais concorrentes, permitir aos seus clientes uma poupança. Esta traduz-se no curto prazo, dado ao preço mais reduzido que oferece, como no longo prazo, através de custos de manutenção baixos e alta fiabilidade dos motores.

Construção

A Iveco compete com os modelos Eurocargo 4x4 e Trakker.

O primeiro é um veículo cujas principais características são a robustez e a elevada fiabilidade. É também bastante apreciado pelas suas características

técnicas quando toca a superar inclinações e obstáculos nas condições mais duras. Possui para isso, algumas especificidades, como é o caso da proteção reforçada da estrutura, a altura do chassis, os para-choques em chapa, as escadas de acessos retrácteis, uma proteções específica para o radiador, a barra traseira antirretorno rebatível e as grelhas metálicas para proteção dos faróis caracterizam-no, esteticamente, face à versão 4x2.

Distribuição

O Eurocargo é o modelo mais versátil de toda a gama Iveco, possibilitando ao seu cliente uma ampla possibilidade de escolha, nomeadamente ao nível da distribuição.

- Possui 14 variantes de peso máximo autorizado (de 7 até 18t),
- 7 potências (de 140 até 300CV),
- 13 transmissões (sete manuais, três automatizadas e três automáticas),
- 12 chassis (de 3.105 até 6.570mm)
- 3 tipos de cabinas (curta, para uso do dia a dia, larga para missões que requerem pernoitar a bordo e de dupla cabine 6+1 para o transporte de até 7 pessoas), com 2 alturas de teto (baixo e alto)

Para além destas variantes, a Iveco completa a sua oferta através de uma enorme variedade de chassis, suspensões e relações. No total, o Eurocargo encontra-se disponível em mais de 11.000 versões de fábrica.

O Eurocargo faz precisamente da sua grande versatilidade o seu ponto de diferenciação face aos demais concorrentes. Devido à sólida cabine que apresenta, possui também uma grande capacidade de manobra que o torna bastante ágil em missões urbanas. Paralelamente, oferece prestações excelentes

para o uso em grandes distâncias em missões particularmente duras (até 300CV de potência e 1.050Nm de binário). O Eurocargo pretende posicionar-se no mercado como um veículo que nasceu para ser rentável, fiável e duradouro.

Rede de assistência

A Iveco em Portugal, possui uma rede de assistência para veículos pesados localizada em 15 pontos de reparação e assistência autorizados. Os centros de reparação autorizados são: Vecodouro (Lixa), Garagem Jorge (Paredes), Soveco (Gaia), Irmãos Pinto (Matosinhos), Iveconde (Vila do Conde), Soveco (Aveiro), Soveco (Viseu), Ferreira & Filhos (Marinha Grande), ITAB (Vendas Novas), Carveco (Santarém), Iveco Portugal (Vila Franca de Xira), Iveco Portugal (Setúbal), Vecotorres (Torres Vedras), Rodrigues & Carvalho (Sintra), MSCAR (Faro).

Mix de marketing

Mediante uma análise aos elementos que compõem o mix de marketing da Iveco, resolveu fazer-se a seguinte caracterização de cada um deles (Ver figura 22):



Figura 21: Mix de marketing Iveco

Fonte: Elaboração própria

Forças e fraquezas

Forças

- Competir em todos os segmentos de peso
- Preço muito competitivo

Fraquezas

- Produto de qualidade muito duvidosa
- Qualidade da assistência prestada
- Valor em usado muito baixo
- Imagem e comunicação antiquadas e desajustadas

Figura 23: Forças e fraquezas Iveco

Fonte: Elaboração própria

Scania

A Scania foi fundada em 1891 e assume-se hoje como uma empresa de referência no mercado da venda de camiões a autocarros à escala global. Tem hoje em dia aproximadamente 38.600 trabalhadores espalhados pelo globo, entre os quais, 16.000 trabalham na área de vendas através das suas subsidiárias e cerca de 12.400 trabalham em unidades de produção. Os valores que datam à fundação da marca e que estão ainda hoje bastante presentes no modus operandi da marca são: o compromisso com clientes - o cliente está sempre em primeiro lugar, sendo colocado no centro de todas as operações; o respeito ao indivíduo, isto é, o respeito para com os colaboradores, pois a marca entende que só assim conseguirá retirar de cada um o máximo do seu potencial; a qualidade – o conceito de melhoria contínua acompanha a Scania desde a sua fundação. De acordo com a marca, apenas oferecendo soluções que aumentem a rentabilidade do cliente, a Scania conseguirá atingir um crescimento sustentável e sustentado. A actividade da Scania, vai desde a produção de camiões, autocarros e motores industriais e marítimos.

Em Portugal, a oferta da Scania, abrange também serviços de manutenção e venda de peças, venda de soluções de gestão de frotas, formação de motoristas e serviços de financiamento para a compra de camiões ou autocarros.

Produtos

Longo curso

A Scania compete neste segmento com o Scania R-Series e o Scania G-Series. O primeiro possui a maior variedade de motores do mercado e é facilmente configurado para atender às reais necessidades do cliente. Equipado com o

motor V8, possui uma grande variedade de motorizações disponíveis que vão desde os 500, 560, 620 e 730 cv.

O Scania G-Series foi concebido a pensar no transporte nacional de longo curso, distribuição e virtualmente todos os tipos de aplicações de construção. Está disponível com um motor em linha com potências até 480 cv.

Construção

A Scania compete com os modelos da série R, série G e série P neste segmento. Não possuindo um modelo específico para competir neste segmento, através das diversas variantes que oferece em cada uma das gamas, consegue adaptá-las às necessidades da construção.

Distribuição

Os camiões da série P da Scania são indicados para a distribuição, prometendo ser fáceis de manobrar e com baixo consumo.

Possui também características ideais para a construção, a distribuição local e regional, para além de serviços e transportes de curta distância. Está disponível com um dos vários motores em linha Scania com elevado binário, até 420 cv.

Rede de assistência

A Scania Portugal S.A. possui uma rede de assistência localizada em cinco pontos. A reparação é levada a cabo pela própria marca não existindo centros de reparação autorizados. Os locais de assistência estão localizados em: Porto, Mangualde, Coimbra, Leiria e Lisboa.

Mix de marketing

Mediante uma análise aos elementos que compõem o mix de marketing da Scania, resolveu fazer-se a seguinte caracterização de cada um deles (Ver figura 24):

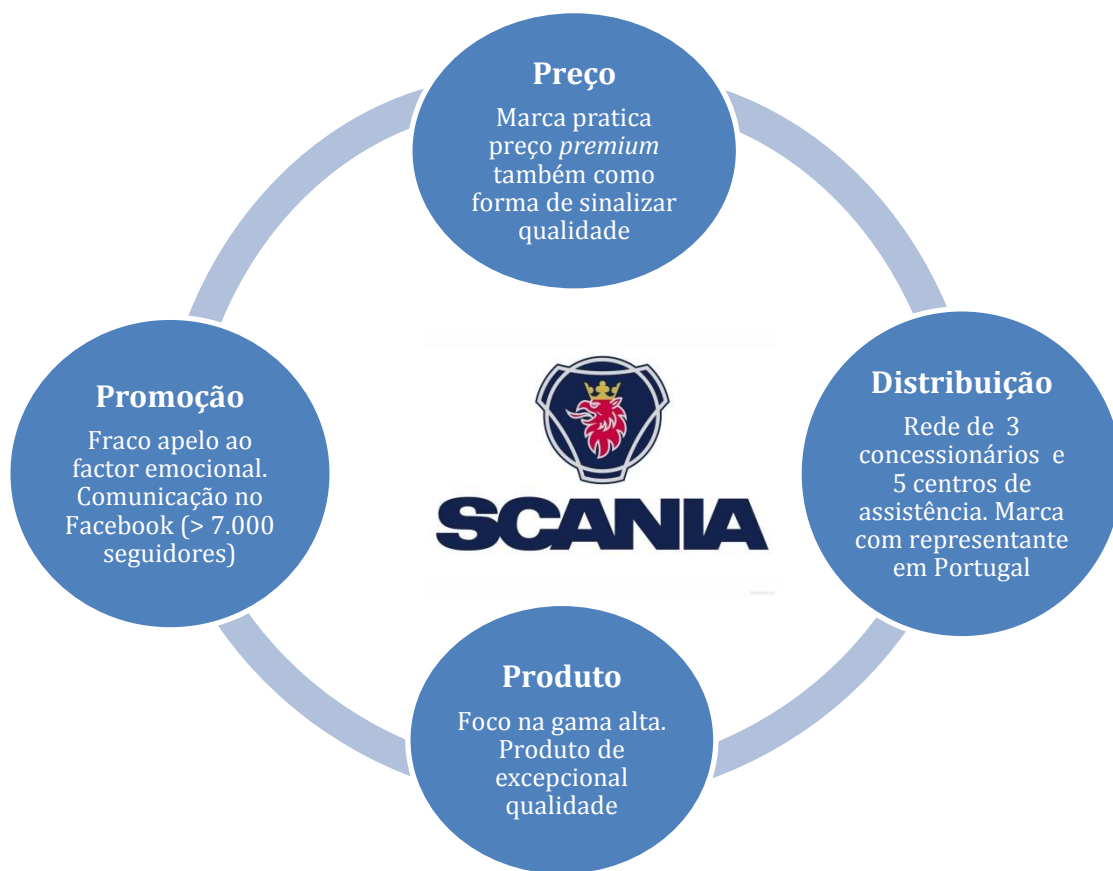


Figura 24: Mix de marketing Scania

Fonte: Elaboração própria

Forças e fraquezas

Forças

- Marca cujo produto é de reconhecida qualidade
- Imagem da marca muito forte

Fraquezas

- Qualidade da assistência prestada (disponibilidade de horários e abrangência da rede)
- Não competir em todos os segmentos de peso

Figura 25: Forças e fraquezas Scania

Fonte: Elaboração própria

Mercedes-Benz

Daimler-Motoren-Gesellschaft (DMG) entregou o seu primeiro Mercedes-Benz, a 22 de dezembro de 1900, dando início à formação da Daimler AG, no final do século XX. Em Junho de 1926, as duas fábricas mais antigas de motores, a DMG e a Benz & Cie, juntaram-se e fundaram a Daimler Benz AG. Nascia assim a marca da estrela de três pontas. Foi também há mais de 100 anos, em 1896, que Gottlieb Daimler vendeu o primeiro camião e desde então se apresenta como um parceiro confiável para os clientes e parceiros de negócios. Tem como slogan "Trucks you can trust" e faz deste uma diretriz que aplica em todas as áreas. Possui mais de 43 mil funcionários em todo o mundo, divididos entre conceção do produto, produção, vendas e serviço nas oficinas.

Em Portugal, a Mercedes-Benz está representada pela Mercedes-Benz Portugal, que é a importadora oficial da marca. O retalho a cliente final é assegurado, em grande parte, por uma rede de concessionários oficiais da marca. A Mercedes-Benz Portugal apenas 2 pontos de venda ao público, em Sintra e Alverca, através da Mercedes-Benz Comercial. A marca oferece ainda serviços de manutenção e oficina, assistência em viagem, comercialização de peças e

acessórios originais, serviços de financiamento e contractos “business solution” para profissionais.

Produtos

Longo curso

Os modelos da marca para competir no segmento de longo curso são o Actros e o Axor. Este último no entanto está também talhado para distâncias mais curtas, como o transporte nacional.

O Axor está disponível em 4 diferentes motorizações (7,7 litros, 10,7 litros, 12,8 litros e 15,6 litros), munido de 6 cilindros em linha, possui à disposição cabinas com 2,5 metros de altura e 2,3 ou 2,5 metros de largura.

Para o aumento da poupança contribuem, por exemplo, consumidores suplementares que gastam menos combustível, a caixa automatizada otimizada Mercedes *PowerShift 3*, instalada de série, a aerodinâmica sofisticada e o inovador sistema de assistência *Predictive Powertrain Control*.

As principais preocupações da Mercedes quando concebeu este veículo foram a rentabilidade do cliente, o conforto do motorista e a dinâmica de condução.

O Axor está disponível em motores de 6 cilindros em linha, elevado binário e potências até 428 cv.

Tanto na versão de 6 l, 7 l ou 12 l de cilindrada, os motores de 6 cilindros em linha do novo Axor apresentam elevada fiabilidade e baixo consumo. A tecnologia BlueTec® representa ganhos ao nível da segurança, proteção ambiental e rentabilidade. O Axor está também disponível com motores que cumprem a norma de emissão EEV (*Enhanced Environmentally Friendly Vehicle*).

O Axor é o caminhão destinado ao segmento de transporte nacional de longo curso.

Construção

O Actros para construção, é o modelo que a marca apresenta para este segmento. Está equipado com duas motorizações:

- V6 com capacidade 11.95 litros com as variantes 319 Cv, 360 Cv, 408 Cv, 435 Cv, 455 Cv, 475 Cv de potência.

- V8 com capacidade 15.93 litros com as variantes 510 Cv, 551 Cv e 598 Cv de potência.

Está disponível nas cabinas L, M e S.

Os motores do Actros são reconhecidos pelo seu longo intervalo de manutenção. Os engenheiros da marca tentam desenvolver formas de otimizar esta característica, ao melhorar o sistema de arrefecimento de modo a reduzir a carga térmica nos pistões.

Distribuição

O Mercedes Atego é o modelo apresentado pela marca para este segmento. Está disponível nas formas: chassis com plataforma, basculante trilateral, basculante amovível ou com um veículo de tração total. No interior, as duas cabinas diferentes foram novamente otimizadas no que diz respeito ao conforto de condução e trabalho. Oferece como principais pontos diferenciadores:

- Custos baixos,

- Dimensões compactas,

- Diâmetro de viragem reduzido e sem desejos por cumprir – apresenta uma grande funcionalidade e fiabilidade nos serviços de apoio à construção.

Está disponível nas seguintes motorizações:

- 4 Cilindros em linha de 4.25 litros com 156 Cv e 177 Cv.

- 4 Cilindros em linha de 4.8 litros com 218 Cv.

- 6 Cilindros em linha de 6.37 litros com 238 Cv, 256 Cv e 286 Cv.

Rede de assistência

A Mercedes-Benz em Portugal, possui uma rede de assistência constituída por oficinas próprias e oficinas de concessionários autorizados. Ao todo são 15 localizadas nos seguintes pontos: Carclasse (Viana do Castelo), Carclasse (Braga), Carclasse (Guimarães), Carclasse (Famalicão), Soc. Com. C. Santos (Maia), Mercentro (Aveiro), Finiclasse 2002 (Viseu), Caetano Star (Covilhã), , Sodicientro (Coimbra), Sodicientro (Leiria), Mercedes-Benz Comercial (Alverca), Mercedes-Benz Comercial (Sintra), Carclasse (Lisboa), C. Santos V.P. (Palmela), Starsul (Faro), C. Santos V.P. (Funchal) e Auto Viação Micaelense (Ponta Delgada).

Mix de marketing

Mediante uma análise aos elementos que compõem o mix de marketing da Mercedes-benz, resolveu fazer-se a seguinte caracterização de cada um deles (Ver figura 25):

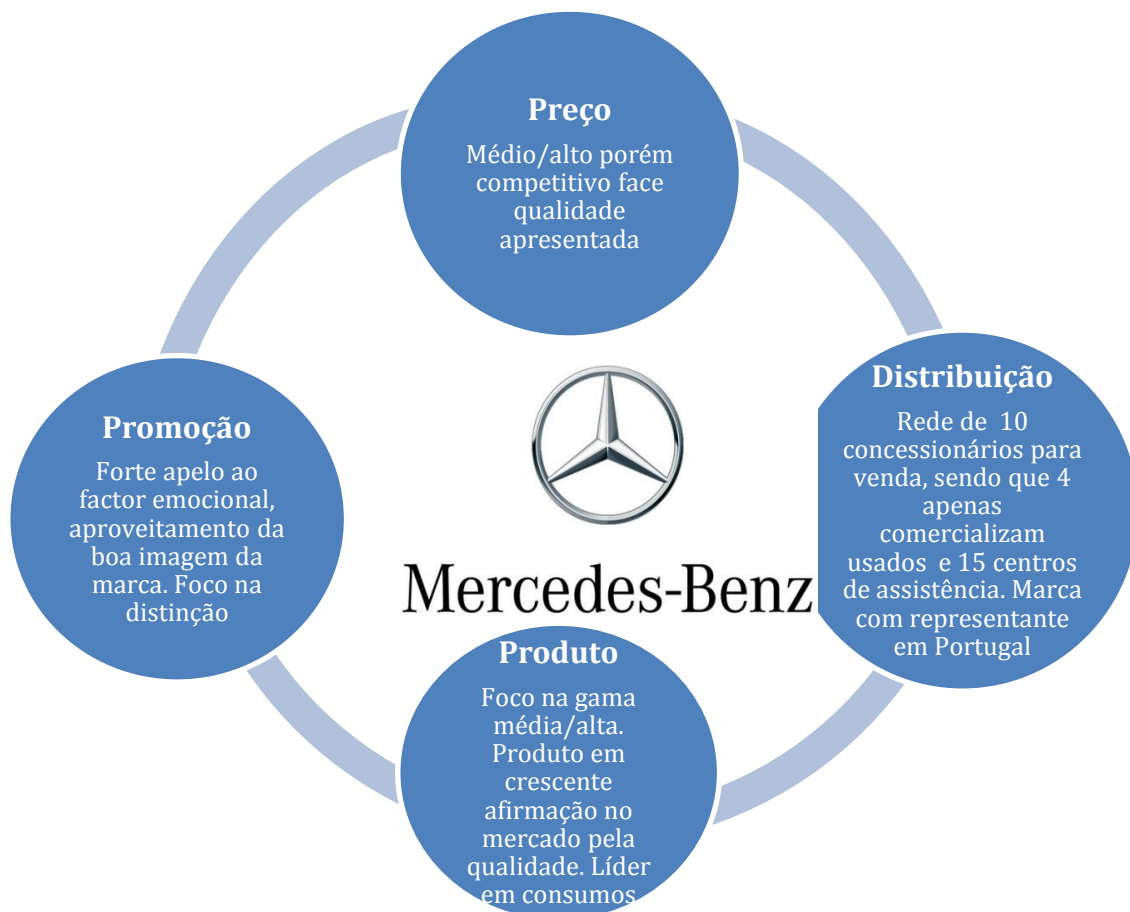


Figura 25: Mix de marketing Mercedes-benz

Fonte: Elaboração própria

Forças e fraquezas

Forças

- Consumos
- Imagem da marca associada aos automóveis
- Rede de assistência
- Comunicação

Fraquezas

- Assistência prestada por vários operadores diferentes

Figura 26: Forças e fraquezas Mercedes-Benz

Fonte: Elaboração própria

MAN

A MAN Truck & Bus AG, sediada em Munique, Alemanha, é a maior empresa do grupo MAN e um dos maiores *players* do sector de produção e comercialização de camiões e soluções de transporte em todo o mundo.

A MAN Truck & Bus produz camiões com pesos variáveis entre as 7.5 e as 44 toneladas, veículos pesados especiais para o transporte de grandes cargas até 250 toneladas, autocarros urbanos e interurbanos (camiões completos e chassis) bem como motores a *diesel* e gas natural. A empresa possui quatro unidades produtivas na Alemanha – Munique, Nuremberga, Salzgitter e Plauen. Para além destas, possui ainda fábricas em Steyr (Austria), Póznán, Starachowice e Cracóvia (Polónia), em Ancara (Turquia), Olifantsfontein e Pinetown na África do Sul e Pithampur (India). Os valores corporativos da marca são a fiabilidade, inovação, dinamismo e transparência.

A MAN Truck & Bus (Portugal) Soc. Unip., Lda é a filial portuguesa da MAN Truck & Bus AG. Fundada a 1 de Julho de 1998, com sede em Avintes, a MAN mudou-se no dia 1 de Abril de 2004 para Lisboa, para estar sempre mais perto dos centros de decisão.

Os Serviços MAN pretendem assegurar a disponibilidade e a capacidade operacional dos veículos dos seus clientes. A organização de assistência está disponível em toda a Europa, incluindo a assistência móvel Mobile24 e o serviço de peças originais. A MAN oferece paralelamente uma assistência personalizada e flexível para todos os aspectos dos veículos que comercializa. O objectivo consiste em expandir e otimizar a capacidade de assistência para os veículos, para que o cliente mantenha a sua frota e o seu negócio com o mínimo de imobilizações. Esta agrega um serviço de telemática, o serviço da MAN na internet para uma gestão integrada da frota e o programa ProfiDrive, de

formação para condutores profissionais que visa a redução de combustível e o aumento de vida útil do veículo. Adjacente ao processo de venda, está associado o serviço de financiamento MAN. Permitem aumentar a liberdade financeira, diminuir o peso da linha de crédito do cliente, e permitir um planeamento e cálculo seguros. É também oferecido um programa de Aluguer Operacional de Veículos / Renting MAN, o qual poderá incorporar os serviços que o cliente deseja - manutenção, reparação e manutenção, seguros, pneus, sistemas de localização).

Produtos

Longo curso

A oferta da MAN para o segmento de longo curso, é composta pela série TGX e TGS.

A série TGX pretende ser uma referência ao nível do conforto, ergonomia, acabamentos e design.

As motorizações disponíveis são:

- Motores Common Rail de seis cilindros Rail D20 e D26 com 360 a 480 cv.
- MAN V8 com 680 cv e EEV, 320 a 540 cv.

O MAN TGS é utilizado especialmente no trânsito de longo curso nacional e internacional próximo das fronteiras. Com os pacotes de equipamentos MAN EfficientLine, o TGS está concebido para a poupança de custos.

A tecnologia de acionamento do veículo incorpora na sua oferta as motorizações *Common Rail* de seis cilindros D20 e D26 de até 480 cv.

Construção

A MAN compete neste segmento com os modelos TGX e TGS, cujas características foram acima apresentadas.

Distribuição

A MAN compete com as séries TGM e TGL neste segmento.

O MAN TGM, identificado pela marca como “O camião das variadíssimas possibilidades” dado as diferentes variantes de peso e motorizações disponíveis, foi concebido a pensar no trânsito de distribuição regional e sub-regional (< 50 km).

Pode ser equipado com os motores da série D08 com 240 a 340 cv.

O MAN TGL possui uma elevada carga útil e um baixo bordo de carregamento, aliado a características de condução dinâmicas e boa manobrabilidade, graças à curta distância entre eixos. Estas características tornam o TGL o veículo ideal para o transporte urbano, segundo a descrição do fabricante.

Está equipado com motores *Common Rail* de quatro e seis cilindros da série D08 com 240 a 340 cv.

Rede de assistência

A rede de assistência MAN em Portugal é constituída por oficinas próprias e oficinas de concessionários autorizados. Na totalidade são 12 localizadas em:

Mirandela (Carpenor Manutenção e Reparação de Veículos Automóveis, Lda), Braga (TAR Braga LDA), Matosinhos (MAN Truck & Bus Portugal, S. Unipersonal Lda. - Del. Porto), Aveiro (A.C.MANutenção e Comércio de Veículos; S.A.), Viseu (ACMAN), Guarda (AC Manutenção e Comércio de Veículos; S.A.), Leiria (A.C. - Manutenção e Comércio de Veículos; S.A.), Lisboa (Hydraplan; Manutenção e Comercio de Veículos; S.A.), Olhão (Hydraplan Man e Com. Veículos; S.A.), Arrifes (MAN S. Miguel - Metalúrgica Açoreana; Lda.), Angra do Heroísmo (MAN Terceira – EVT) e Caniço (Tomiauto).

Mix de marketing

Mediante uma análise aos elementos que compõem o mix de marketing da MAN, resolveu fazer-se a seguinte caracterização de cada um deles (Ver figura 27):

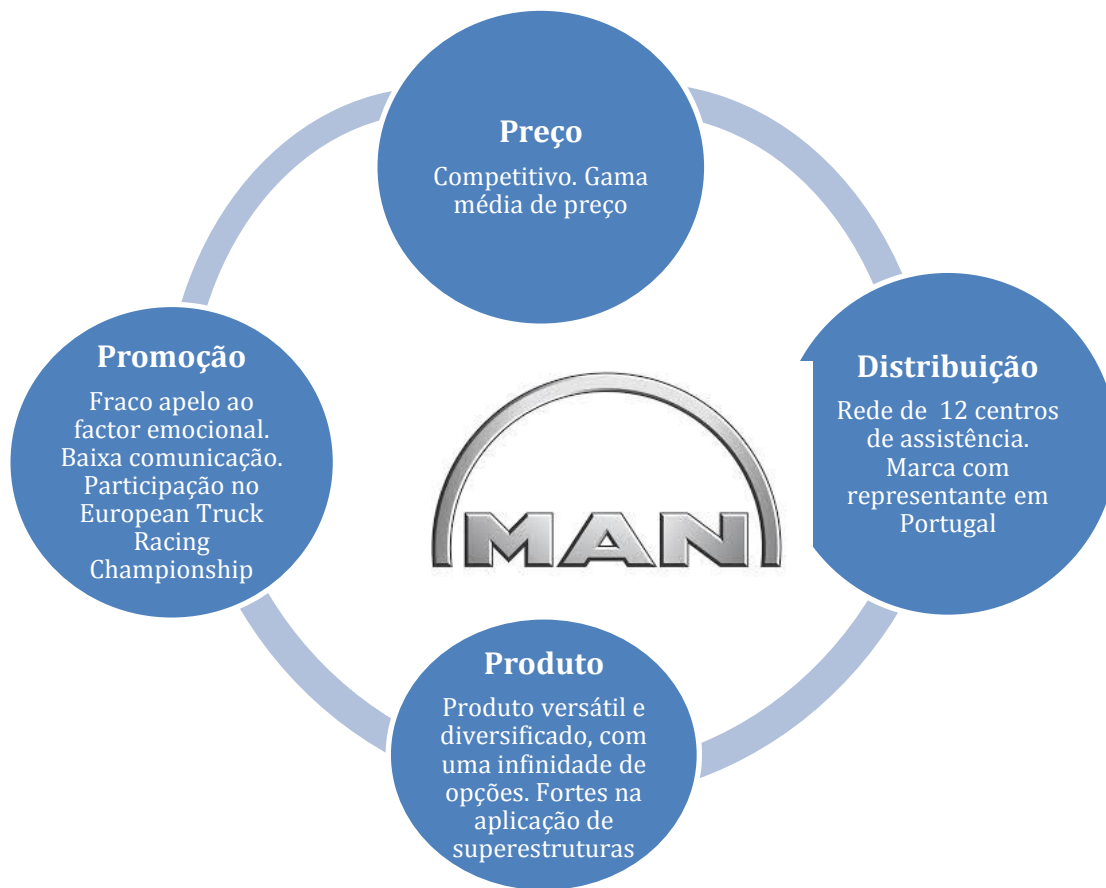


Figura 27: Mix de marketing MAN

Fonte: Elaboração própria

Forças e fraquezas

Forças

- Preço
- Consumos
- Versatilidade e diversidade de opções

Fraquezas

- Rede de assistência reduzida
- Fraca assistência prestada
- Valor em usado baixo

Figura 28: Forças e fraquezas MAN

Fonte: Elaboração própria

DAF

A marca holandesa DAF Trucks N.V. foi fundada em 1928 pelos irmãos Hub e Wim van Doorne na cidade de Eindhoven. O que começou por ser uma fábrica dedicada à produção de reboques e semirreboques, passou, pouco a pouco, a ser uma empresa referência na produção de chassis e, mais tarde, a partir de 1965, de camiões e autocarros. O ano de 1993 foi particularmente nefasto, com a empresa a declarar-se insolvente. O colapso do mercado da venda de camiões, especialmente do mercado britânico, do qual a marca era bastante dependente ditou o desfecho da multinacional holandesa. Todavia, no ano de 1996, a DAF anuncia um acordo com a norte-americana Paccar que veio assegurar o futuro da companhia. Este acordo previa a aquisição da DAF por parte da Paccar, um dos principais operadores do mercado global, detentor das marcas Kenworth e Peterbilt. Graças aos seus altos níveis de eficiência, principalmente após ter sido adquirida pela Paccar, a empresa vem marcando a sua posição no mercado através de uma forte posição competitiva.

A DAF voltou a ter, recentemente, um importador no mercado português, facto que ditou a fraca performance da marca no mercado nos últimos anos. No entanto, a distribuição dos produtos da marca e manutenção, nesses mesmos anos, foi assumida por alguns operadores a título individual, sob alçada do fabricante. Esta situação surgiu da necessidade de algumas empresas, algumas delas transportadoras, cuja frota é essencialmente constituída por veículos DAF e que tiveram a necessidade não só de assegurar a manutenção como de adquirir viaturas novas. São elas a ACRV – Comércio de Veículos e Peças, S.A., Beiracar – Comércio e Indústria Lda., Jaime & Rodrigues, S.A. e RETA – Serviços Técnicos e Rent-a-Cargo, S.A. Ainda assim, muitos clientes deixaram de ser clientes DAF.

Produtos

Longo curso

A oferta da DAF para o segmento de longo curso os modelos XF e CF, sendo este último, mais adequado ao transporte nacional de longo curso.

O novo DAF XF possui uma série de inovações que resultam numa diminuição do peso bruto e num aumento da capacidade de carga, uma equação que pode parecer, à primeira vista, impossível de alcançar. O conforto do motorista foi também tido em consideração através da elevação do local de descanso das pernas, um *design* renovado do interior da cabina, um melhor desempenho de condução e um nível mais elevado de segurança. O novo DAF XF oferece também um menor custo de manutenção, uma vez que a periodicidade de revisões foi agora aumentada para os 150.000 Km.

As motorizações disponíveis para a gama XF são:

- Motor PACCAR MX-13 de 12.9 litros com as potências de 410, 460 e 510 cv.
- Motor PACCAR MX-11 de 10.8 litros com as potências de 290, 330, 370, 400 e 440 cv.

O DAF CF faz da versatilidade o seu ponto forte. Qualquer versão disponível constitui, segundo a marca, a maior capacidade de carga do segmento de mercado. Esta maior capacidade resulta de uma redução do peso bruto do veículo, consequência de uma renovação do chassis e do uso de materiais mais leves mas mais resistentes. A manobrabilidade e a maior visibilidade dada ao motorista, foram outros dois fatores considerados aquando da renovação deste modelo do segmento de distribuição.

Apresenta como motorizações disponíveis:

- Motor PACCAR MX-13 de 12.9 litros com as potências de 410, 460 e 510 cv.
- Motor PACCAR MX-11 de 10.8 litros com as potências de 290, 330, 370, 400 e 440 cv.
- PACCAR PX-7 de 6.7 litros com as potências de 220, 250, 280 e 310 cv.

Construção

A DAF CF apresenta para este segmento de construção os modelos CF Construction e LF Construction.

O primeiro foi especialmente desenvolvido para aplicações na indústria de construção civil que necessitam regularmente de condução *off-road*. Apresenta um aumento do ângulo de aproximação e distância ao solo elevada para boa

capacidade *off-road* e vários detalhes inteligentes para a máxima disponibilidade, baixo custo operacional e facilidade líder da classe de uso.

O DAF LF para construção tem um exterior robusto. As características incluem a grade preta, para-choques robusto e placa de proteção do radiador. Está disponível com o motor de 6.7 litros PACCAR PX-7 com potências entre os 220 e os 310 cv.

Distribuição

A DAF apresenta o modelo LF para competir neste segmento.

O novo LF Euro 6 é composto por uma ampla gama de camiões de distribuição eficientes. Procura fornecer a máxima eficiência para o operador e a maior facilidade de utilização para o condutor. Consequentemente, o novo LF Euro 6 é uma referência em termos de carga útil, eficiência de combustível e tempo de atividade.

Disponível nas motorizações de 5 e 7 litros, com potências que variam entre os 150 e os 310 CV.

Rede de assistência

A rede de assistência DAF em Portugal foi reassumida recentemente pela empresa ACRV. A ACRV dispõe de 3 oficinas localizadas em Perafita, Castanheira do Ribatejo e Pera.

Mix de marketing

Mediante uma análise aos elementos que compõem o mix de marketing da DAF, resolveu fazer-se a seguinte caracterização de cada um deles (Ver figura29):

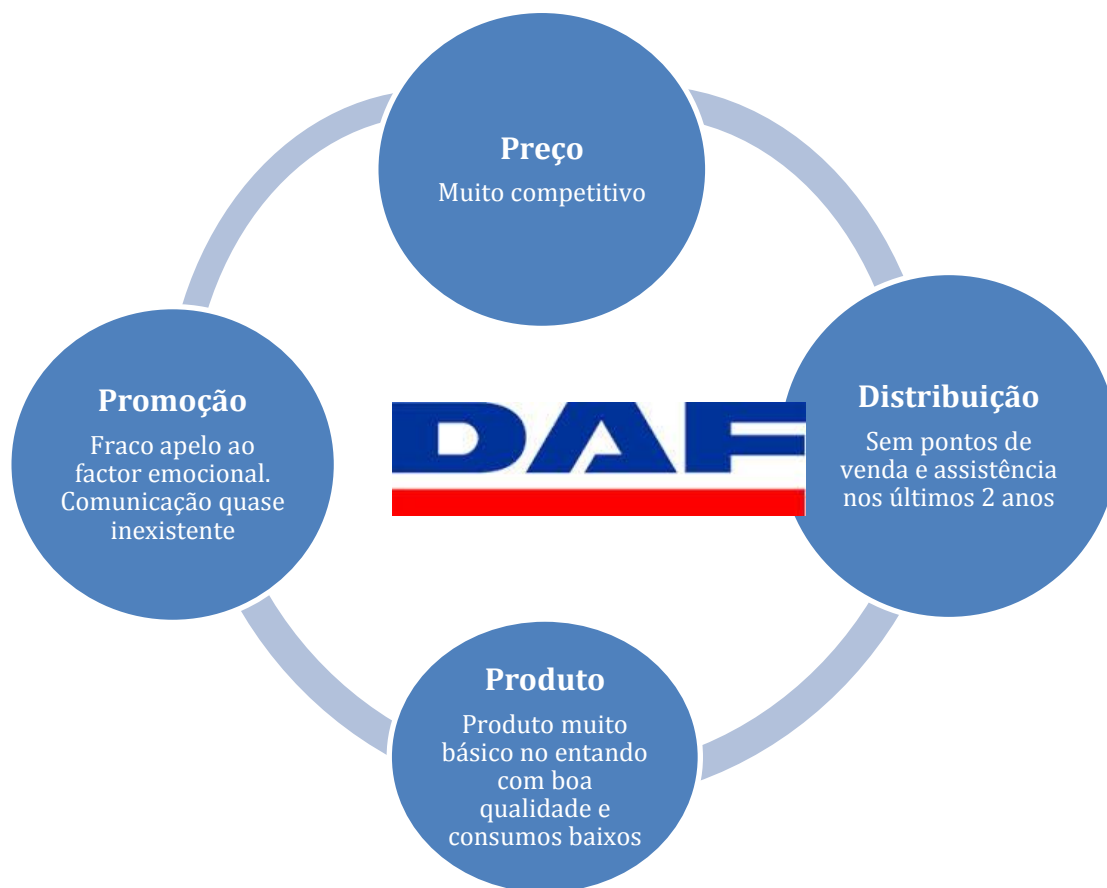


Figura 29: Mix de marketing DAF

Fonte: Elaboração própria

Forças e fraquezas

Forças

- Preço
- Versatilidade e diversidade de opções

Fraquezas

- Rede de assistência muito reduzida
- Fraca assistência prestada
- Valor em usado baixo

Figura 30: Forças e fraquezas DAF

Fonte: Elaboração própria

4.3. Discussão

De forma a enriquecer a análise à concorrência no mercado da venda de camiões em Portugal, fornecendo uma despectiva onde se cruze, de um lado, a proposta de valor de cada uma das marcas, e do outro, os aspetos que o cliente mais valoriza quando adquire uma viatura, resolveu-se realizar um exercício junto da área comercial da UNCAEI-PT. Para este exercício, foram escolhidos o coordenador comercial da Auto Sueco, os responsáveis comerciais de cada um dos canais de venda Auto Sueco – Vendas Porto, Vendas Lisboa e Vendas a Municípios e Concursos (VMC) – um comercial que tem a seu cargo os distritos do Porto, Vila Real e Bragança e um comercial pertencente à equipa do canal VMC.

Foi solicitado a cada um deles, que, tendo em conta a vasta experiência que possuem no contacto com os clientes e o profundo conhecimento de toda a envolvente de negócio, que indicassem, para cada uma das marcas consideradas como principais concorrentes – Scania, MAN, Mercedes-Benz,

DAF, Renault e Iveco – a proposta de valor que cada uma oferece ao cliente. Em seguida foi-lhes solicitado que indicassem os pontos, dentro de uma série de fatores previamente escolhidos, que consideram como os mais importantes para o cliente, quando este adquire uma viatura.

Após a uma análise aos resultados obtidos, constata-se, no que respeita ao primeiro dos dois exercícios, que as opiniões sobre a proposta de valor de cada uma das marcas é coerente e muito homogénea entre os participantes.

A marca alemã Mercedes-Benz, beneficiando em grande parte da associação ao sector automóvel, onde também compete, com um posicionamento por todos reconhecido como *premium*, é vista pelo cliente como uma marca que confere prestígio, com uma boa imagem e a quem é reconhecida a qualidade, fiabilidade e baixos consumos. O facto de ser uma marca alemã contribui também para que o cliente lhe associe estes valores.

A Renault Trucks, pertencente ao Grupo AB Volvo, é percebida pelo cliente como sendo uma marca que oferece uma boa relação qualidade-preço. A marca beneficia muito da associação que é feita à Volvo. Não sendo uma marca muito elaborada ao nível do equipamento e soluções apresentadas, característica que o cliente facilmente se apercebe, é uma marca que tem na relação qualidade-preço o seu ponto forte.

A marca sueca Scania, pertencente desde 2008 ao grupo alemão Volkswagen, proprietário entre outras marcas da concorrente MAN, é a marca concorrente que, segundo o que a análise realizada nos permite concluir, cujo posicionamento mais se aproxima da Volvo. Embora menos inovadora e com menos enfoque na comunicação emocional, a marca consegue, principalmente junto dos motoristas, posicionar-se como uma marca que fornece um produto de elevada qualidade, baixos consumos, elevada fiabilidade, robustez e

segurança. Em Portugal a sua rede de assistência é reduzida, o que faz muitas vezes que o cliente opte por marcas concorrentes.

A MAN, marca pertencente ao grupo Volkswagen, é reconhecida no mercado por ser uma marca que oferece um produto competitivo, com gamas bastante abrangentes e um foco muito grande na satisfação das necessidades dos clientes, possuindo inclusivamente algumas soluções ajustadas que nenhuma outra marca oferece. Marca vista como muito forte ao nível das soluções de engenharia para aplicações especiais. Possui contudo uma rede de assistência algo reduzida.

A marca italiana Iveco possui um posicionamento focado no preço. Embora o cliente reconheça a menor qualidade dos seus equipamentos, o factor preço é visto como determinante no processo de tomada de decisão da maioria dos clientes. À imagem do que acontece com a MAN, a marca aposta forte na satisfação de necessidades específicas dos seus clientes, principalmente nos segmentos baixo e médio, onde oferece soluções desde as 3.5 toneladas às 26 toneladas.

A DAF, pertencente ao grupo norte-americano PACCAR, é vista no mercado, segundo os testemunhos do grupo de pessoas a quem foi colocado o exercício, como uma marca com uma oferta bastante básica e focada naquilo que são as características essenciais para os clientes do sector dos transportes. Oferece um produto focado, por um lado, no baixo preço, e, por outro, em baixos consumos. É, ainda que com menor evidência do que as duas características anteriormente referidas, reconhecida pela fiabilidade dos seus motores. É uma marca *trend seeker* no mercado dos camiões e bastante penalizada por ter em Portugal um importador privado.

No segundo exercício, foi solicitado a cada um dos participantes, que ordenasse as preferências do cliente quando este está envolvido num processo de avaliação para a aquisição de um camião. Neste sentido, foram escolhidos os seguintes indicadores: o preço do camião (envolve custo com financiamento, quando requerido), a dimensão e abrangência da rede de assistência, a disponibilidade operacional do veículo, a eficiência de combustível, eficiência do transporte (capacidade de carga, capacidade de combustível, configuração de chassis disponível, manuseamento da carga), a atração de motoristas (aquisição de veículos que, por oferecerem melhores condições de trabalho, sejam mais atrativos para os melhores motoristas), a segurança do motorista e da carga e fatores de ordem emocional (relação de proximidade com o vendedor ou concessionário, identificação com a marca). De modo a tornar a análise mais verosímil, dividiram-se os clientes entre transportadores profissionais e transportadores por conta própria, e a análise foi efetuada por segmento – longo-curso, construção, distribuição urbana e distribuição regional.

Analisando os resultados, é visível que dentro dos transportadores que efetuam o transporte por conta própria, os que efetuam transporte de longo-curso valorizam em primeiro lugar o preço do camião, seguido do consumo de combustível como fator a ponderar e, em terceiro lugar, da disponibilidade operacional do veículo. Os fatores que têm menor influência no processo de tomada de decisão são a segurança e, por fim, a atração de motoristas. Talvez associado a estas preferências, esteja o facto de estas empresas, não sendo especializadas no transporte, valorizarem aspetos que representam uma poupança mais imediata e tangível. O fator preço é assim primordial.

Quanto ao segmento da construção, o cenário não é muito diferente, de destacar a perda de importância do fator rede de assistência, devido ao facto das distâncias percorridas serem normalmente menores face ao longo-curso. A

eficiência do transporte, no caso da construção ganha neste caso maior importância, pois estando muitos destes veículos afetos ao transporte de materiais de construção, a capacidade de carga, a configuração do chassis – normalmente com maior altura ao solo - e o seu manuseamento, são fatores que assumem extrema importância quando da escolha de um caminhão. A atração de motoristas, neste segmento, tem ainda menos importância do que no anterior.

No que diz respeito à distribuição, é de destacar a perda de importância de fatores de ordem emocional, fator que se explica com o facto de que grande parte destes clientes pertencer ao canal VMC, em que a escolha obedece a concurso público e no qual fatores de ordem emocional não têm qualquer influência. A disponibilidade do veículo é, neste tipo de segmento, um fator crucial, já que muitos destes clientes pertencem ao sector dos resíduos urbanos, onde uma paragem representa uma falha direta no serviço, com reflexos diretos na vida das pessoas. A dimensão e abrangência da rede de assistência, neste segmento, perde naturalmente importância, uma vez que a maioria dos camiões percorre distâncias curtas, sempre muito próximas do local de partida. Mais ainda do que no segmento da construção, os clientes valorizam a eficiência do transporte, nomeadamente o manuseamento da carga e a configuração de chassis disponível. Ainda de realçar a diferença existente entre distribuição urbana (< 5km) e regional (< 50km) no que toca a eficiência dos consumos de combustível e na eficiência do transporte. Na distribuição urbana, devido à elevada frequência das paragens, o consumo de combustível é por norma superior, logo a eficiência a este nível é um fator bastante apreciado pelos clientes.

Efetuada uma análise comparativa entre aos mesmos segmentos, no que respeita agora ao transporte profissional, verifica-se, em relação ao longo-curso, uma perda de importância do fator preço. Esta situação poderá estar

relacionada com o facto de os camiões destes clientes, por norma, efetuarem mais quilómetros durante o período de vida útil dos veículos e assim, o factor economia de combustível e disponibilidade do veículo se sobreponem em termos de importância relativa.

Outra grande diferença que se pode apontar face ao transporte efetuado por conta própria, e que é transversal a todos os segmentos, está relacionada com a perda de importância dos fatores de ordem emocional. Dado a atividade de transporte ser a atividade principal destas empresas, o foco na rentabilidade da sua operação faz com que os fatores de ordem emocional sejam menos relevantes.

4.4. Perspectiva geral de marketing – Análise SWOT

A matriz SWOT é utilizada para avaliar as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que envolvem um projeto ou um negócio. Pode ser relativa apenas a um produto ou serviço, ou ser aplicada a todo um negócio. A matriz SWOT, sumariza os fatores externos e internos que possam afetar favorável ou desfavoravelmente a atividade da empresa ou a persecução de determinado (s) objetivo (s). A análise SWOT, deve no entanto, servir como apoio para a definição do objetivo de marketing.

A análise compreende a análise de quatro elementos: forças e fraquezas, estes dizendo respeito ao âmbito interno da empresa, e oportunidades e ameaças, de carácter externo. Cada um destes elementos será seguidamente explicado:

- As forças podem ser definidas como as características do negócio ou projeto, que lhe providenciam uma vantagem face aos concorrentes.
- As fraquezas são as características que lhe conferem uma desvantagem relativamente aos concorrentes.

- As oportunidades são os elementos que o projecto pode explorar dado o ambiente externo.
- As ameaças são os elementos no ambiente externo que podem causar problemas ao projeto.

Forças

- Representar uma marca de confiança
- Solidez do Grupo Nors
- Relacionamento com os clientes
- Dimensão da rede de assistência em Portugal e abrangência dos serviços prestados
- *Know-How* técnico das oficinas
- Capacidade de resposta (Serviço de Peças)

Fraquezas

- Preço de camiões pouco competitivo
- Existência de demasiados interlocutores na relação com o cliente – leva a dispersão da mensagem e atraso da ação.
- Pouca competitividade dos contractos de assistência
- Reduzido conhecimento do mercado – algum autismo por parte da Auto Sueco
- Informação demasiado concentrada nas equipas comerciais
- Falta de competitividade da gama média

Oportunidades

- Exploração do excelente material de comunicação criado pela Volvo
- Estratégia DAF - ao ter como representantes clientes do sector
- Renovada Gama
- Reparações de sinistros
- Reparação de superestruturas RSU

Ameaças

- Mercado em declínio
- Falta de clareza na diferenciação no posicionamento das marcas do portefólio AB Volvo (Renault vs. Volvo)
- Redução de *players* leva ao aumento do poder negocial de alguns clientes, o que significa uma potencial perda de quota e margem
- Oficinas multimarca representam alternativa para os clientes mais focados no preço
- Novos produtos representam desafio face ao acréscimo de tecnologia a bordo

Capítulo 5

5. Metodologia

Tendo em consideração que Trabalho Final de Mestrado assumiu o formato de Estágio, que implica uma forte componente prática, o método adotado para o seu desenvolvimento foi o *action research*.

Esta metodologia, é frequentemente utilizada quando se pretende utilizar a pesquisa para efetuar alterações na prática ou quando o conhecimento sobre determinado assunto é, à altura, muito limitado (Perry e Gummesson, 2004). O autor Krathwohl (1998), citado por French (2009), defende que se trata de um método bastante útil quando toca a encontrar melhorias para aplicar em problemas do dia-a-dia.

Baskerville e Wood-Harper (1996), citados por French (2009), defendem que esta metodologia deve ser composta por cinco diferentes fases: diagnóstico, plano de acção, acção, avaliação e aprendizagem especializada. Carson et al., 2001, citados por Perry e Gummesson, defendem que este processo acontece em espiral, sendo por isso um ciclo repetitivo. O *action research*, de uma forma unânime, deve compreender a observação da ação, auxiliada paralelamente por uma pesquisa exaustiva. É visto como tendo validade prática e académica (French, 2009) e procura obter resultados e conclusões práticas, ao contrário de outros métodos mais abstratos e afastados do contexto real. A componente prática do *action research* de integração direta no processo, para além de aumentar a informação disponível, confere-lhe um maior grau de aplicabilidade.

Ainda que o método tenha vindo a provar a sua utilidade em diversas áreas de estudo, “não possui uma definição pura e largamente aceite” (Altrichter et al. 2002), tornando assim evidente o seu critério alargado e pouco restritivo no que respeita a processos utilizados.

Este trabalho, numa fase inicial, começará por efetuar uma apresentação da empresa – Auto Sueco Lda., integrada no grupo empresarial ao qual pertence – Grupo Nors – focando aspetos como a missão corporativa e estratégia global. De seguida, apresentar-se-á a Auto Sueco Lda. sob o ponto de vista mais operacional, fazendo referência ao âmbito de atividade, ao portefólio de negócios e estrutura organizacional.

Numa segunda fase, será efetuada uma profunda revisão literária. Esta incidirá sobre a importância do planeamento no marketing, a elaboração de planos de marketing, fundamentando a escolha da estrutura seguida, e, por fim, sobre marketing organizacional e marketing de serviços. Considerou-se fundamental a introdução destes dois tópicos, dado o mercado Business-to-Business em que a empresa atua e a forte componente de serviço presente na sua oferta.

A terceira fase incorpora as análises à envolvimento do negócio e interna e termina com um diagnóstico global, formalizado com a introdução da matriz SWOT.

Os últimos dois capítulos dizem respeito à proposta de valor, tendo em conta as várias ferramentas do marketing mix. No plano operacional, são apresentadas as medidas de um modo mais detalhado, estima-se o investimento e o retorno de cada uma das ações, propõe-se um plano de controlo e um plano de contingência.

Capítulo 6

6. Plano de Marketing

6.1. Objetivos do plano

Os objetivos de um plano de marketing não devem ser confundidos com os objetivos corporativos da empresa, ou, neste caso, até mesmo do grupo. Importa assim referir, que os objetivos agora definidos, dizem apenas respeito ao marketing da Auto Sueco e não do Grupo Nors.

Ao nível corporativo, as empresas têm por norma um objetivo mais abrangente, que é a sua missão. As estratégias de marketing contribuirão para ajudar a empresa a atingir a sua missão. Estas, depois, a um nível inferior, ou seja, a um nível mais operacional, podem ser novamente consideradas como objetivos de marketing (McDonnald e Wilson, 2011, pp.209).

A nível operacional da organização, “que produtos vender” e “a quem vender”, podem ser considerados como os objetivos de marketing, enquanto os meios para atingir esses objetivos, utilizado o marketing mix, são as estratégias de marketing.

Os objetivos são muitas das vezes quantitativos, definidos tendo em conta registos históricos, para um determinado período de tempo. São normalmente medidos em termos do volume de vendas ou valor das mesmas, sendo muito focados naquilo que é a rentabilidade da empresa. Por último, os autores McDonnald e Wilson (2011, pp. 211), defendem que os objetivos devem ser o mais específicos possível para permitir que os colaboradores os consigam interpretar e, a partir deles, criar planos de ação operacionais.

Embora muitos autores defendam que os objetivos de marketing devam ser definidos tendo por base a análise SWOT, que permite ter uma visão suficientemente alargada dos pontos que a organização deve seguir para aproveitar as oportunidades do mercado, a formulação do objetivo do plano de marketing seguiu o modelo defendido por McDonnald e Wilson (2001), definindo como objetivo do plano o aumento do volume de faturação em 6,6 %, para os 40.637.000 de euros (Ver figura 31). Embora o mercado esteja ainda em fase de recuperação muito tímida e os valores de vendas atingidos em 2013 se devam em muito à antecipação de compras pela entrada da norma EURO 6, foram dados durante este ano, sinais claros de melhoria do clima económico. É com base nesta premissa, que se entende que o negócio da venda de camiões em Portugal tem ainda margem para crescer.

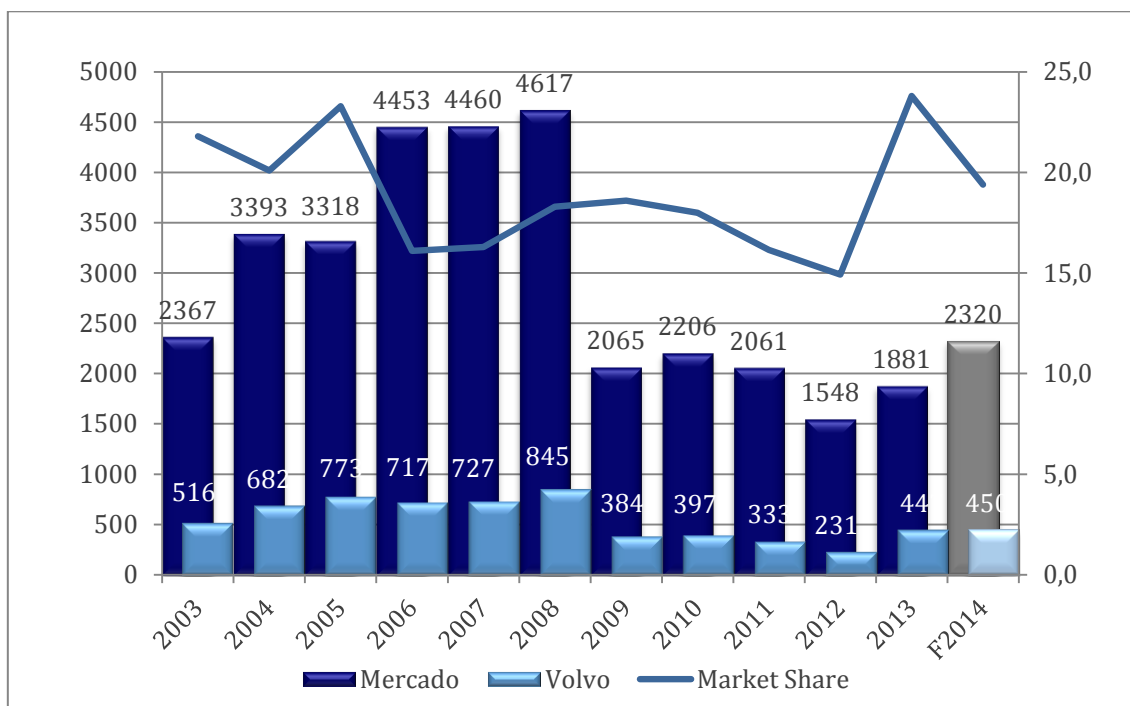


Figura 31: Forecast vendas 2014

Fonte: Auto Sueco

6.2. Estratégias de marketing

Através deste plano, e de modo a que a empresa consiga atingir os objetivos delineados, entende-se que a Auto Sueco se deve assumir cada vez mais como parceiro, e não apenas fornecedor, apostando na proximidade e percebendo que cada cliente é diferente.

Em consistência com o posicionamento dos produtos que a Auto Sueco oferece, o cliente deve ver a empresa como uma solução completa. Tendo em conta que o produto oferecido tem um preço médio superior à concorrência, é fundamental construir à volta dele toda uma oferta adicional que justifique esse acréscimo de preço. A empresa deve apostar cada vez mais na componente serviço, criando soluções diferenciadas, que ajudem a justificar esse acréscimo.

Considerando que, relativamente às variáveis preço e produto, a autonomia da empresa é muito diminuta, o ponto-chave para esta diferenciação terá de acontecer ao nível do serviço associado à atividade comercial.

Outro ponto em que o plano se foca é na capitalização da boa reputação que a Auto Sueco detém no mercado. O plano pretende criar formas para aumentar a notoriedade da empresa associando-a à marca que representa.

6.3. Segmentação

Kotler e Armstrong (2008, pp. 185), definem segmentação como a tarefa de dividir os mercados, com grande dimensão e grau de heterogeneidade, em segmentos mais pequenos, de forma a poder “atacá-los” com maior eficácia e

eficiência, com os produtos ou serviços que vão ao encontro dessas necessidades mais específicas. Por forma a identificar o (s) segmento (s) alvo da empresa, é fundamental começar por dividir o mercado em pequenos grupos de clientes com necessidades distintas, características particulares, ou comportamentos que possam implicar uma atuação diferente. Tendo em conta que a Auto Sueco atua num mercado B2B, o processo de segmentação não deve ser feito da mesma forma que acontece em mercados B2C, nem as variáveis devem ser exatamente as mesmas. Kotler e Armstrong (2008, pp. 192), referem que este género de mercados podem ser segmentados considerando variáveis geográficas, demográficas e comportamentais tais como os benefícios pretendidos pelos clientes, o status do utilizador, a taxa de utilização e a lealdade. As empresas, em vez de tentarem chegar a todo o mercado, devem tentar focar-se num ou num pequeno grupo de segmentos, podendo assim entregar a proposta de valor exacta a cada um deles alcançando um maior retorno.

A Auto Sueco tem dado passos importantes no que diz respeito à segmentação. A implementação do Projecto Connect II, tem como principal objetivo permitir à empresa segmentar a sua política comercial mediante o segmento em que o cliente se encontra. Como variáveis de segmentação, foram tidas em conta a dimensão da frota do cliente, a sua fidelidade à marca Volvo, a sua performance no que respeita à compra de peças genuínas e à utilização das oficinas da rede de concessionários. Este processo de segmentação que tem vindo a ser implementado, permite também apurar qual o ramo de atividade do cliente.

O mercado nacional para a venda de camiões pode ser dividido em dois grandes grupos: transportadores por conta própria e transportadores profissionais.

O primeiro, em claro declínio, é composto principalmente por pequenas empresas que realizam transporte nacional e distribuição, pelas empresas do sector público e sector empresarial do estado.

No que respeita ao transporte nacional e distribuição, muitos destes clientes são empresas de pequena ou média dimensão, em que o transporte sempre foi feito pela própria empresa sem recurso a transportadores. O seu âmbito de negócio resume-se, em grande parte, ao mercado nacional.

As empresas públicas e sector empresarial do estado, são um segmento cuja elevada especificidade justifica um tratamento especial por parte da área comercial – canal VMC. Atualmente a atravessar grandes dificuldades do ponto de vista da falta de verbas para o investimento, este segmento requer uma estratégia de abordagem diferenciada e muito focada no fator preço. Embora esse segmento passe neste momento por dificuldades, tem bastante potencial, pois se a empresa conseguir contractos com entidades públicas, pode conseguir numa única venda, atingir-se volumes bastante consideráveis. Dadas as especificidades também ao nível do produto – montagem de superestruturas, chassis específicos ou motorizações específicas – a rentabilidade deste segmento é também elevada.

Segundo dados revelados pelo INE (2013), o número de veículos pesados a operar por conta própria no mercado nacional em 2012 era de 48.497 veículos. No entanto, 18.216 destes veículos pertencia à gama baixa (3.500 kg a 10.000 Kg).

O grupo dos transportadores profissionais representa a maior fatia das vendas efetuadas no mercado nacional em 2012. Segundo um estudo realizado pela Volvo Trucks, no mercado nacional foram vendidos 1350 veículos pesados. Deste valor, 790 dizem respeito a camiões que se destinam ao transporte inter-

regional e de longo-curso. Na sua grande maioria realizado por empresas transportadoras profissionais. Este segmento de mercado, vivenciando grandes dificuldades, segue uma tendência para uma cada vez maior concentração em grandes operadores.

De referir que o sector dos transportes, para além da divisão entre operadores por conta própria ou profissionais, pode ser dividido quanto à finalidade a que se destina – transporte de produtos agrícolas, construção, transporte de bens de consumo, transporte de *commodities*, transportes cuja carga pode ser alvo de transbordo, transporte de bens industriais, transporte expresso, transporte de produtos florestais ou papel, transporte de produtos explosivos, transporte de petróleo e químicos, transporte utilizado em serviços públicos, transporte de resíduos urbanos e veículos de defesa.

As variáveis de segmentação utilizadas para essa subdivisão são: a dimensão da frota e tipo de transporte. Quanto à dimensão, a empresa define um número mínimo para a frota, de modo a dividir entre clientes grandes, médios e pequenos. No que toca ao tipo de transporte, aqui sim existe uma grande diversidade. Embora possa ocorrer ao nível nacional ou internacional, pode dividir-se quanto à finalidade. A Auto Sueco efetua uma divisão em: transporte de carga geral, transporte de produtos agrícolas, transporte de produtos alimentares, transporte de bens de consumo, transporte de materiais de construção civil, transporte de contentores, transporte de produtos florestais e papel, transporte de resíduos, transporte de minério, transporte de produtos químicos e combustíveis, transporte de automóveis e transporte industrial. A divisão entre estes diferentes tipos está relacionada com a finalidade do transporte e as especificações que cada uma destas atividades exige.

6.4. Targeting

O *targeting* consiste na escolha do segmento de mercado que a empresa deseja seguir. A segmentação revela as oportunidades de cada segmento, a empresa na fase seguinte deve avaliar essas várias oportunidades e decidir quantas e quais pretende servir melhor (Kotler e Armstrong, 2008 pp. 195).

Pese embora a estratégia seguida pela Volvo Trucks se foque no segmento de longo curso, a marca possui uma oferta alargada que visa cobrir as necessidades de veículos entre as 12 e 70 toneladas. Todavia, a marca é realmente mais competitiva e consegue exponenciar as suas valências no segmento alto, principalmente com a oferta do modelo FH.

Tendo a noção de que o target deve consistir num conjunto de compradores que partilhem necessidades comuns ou características que a empresa decida servir (Kotler e Armstrong, 2008 pp. 195), pode afirmar-se que o target da Auto Sueco são empresas transportadoras profissionais que fazem preferencialmente transporte internacional. Esta decisão leva em consideração fatores do foro externo da empresa, como a maior estabilidade e perspectivas de crescimento que essas empresas têm, bem como fatores internos, sendo a oferta Volvo mais competitiva para o transporte internacional.

Sob o ponto de vista da literatura, a estratégia de *targeting* seguida pela Auto Sueco poderá ser qualificada como diferenciada (Kotler e Armstrong, 2008 pp. 196). A empresa decide abranger vários segmentos e desenha diferentes estratégias para cada um, esperando assim alcançar uma maior implementação no mercado e um maior volume de vendas.

No que toca às ações de marketing previstas no plano, o público-alvo de cada uma delas pode ser diferente. Para que o target de cada ação seja mais

facilmente entendido, será apenas indicado aquando da apresentação de cada uma delas.

6.5. Posicionamento e identidade da marca

O posicionamento desejado de uma marca, ou a sua proposta de valor, é definida por Kotler e Armstrong (2008, pp.203) como a forma como a empresa pretende que a marca se posicione na mente dos seus consumidores alvo, tendo em conta o (s) atributo(s) ou benefício(s) diferenciador (es) e fundamental(ais) que se pretende que estes associem à marca.

O posicionamento detido, ou imagem da marca, será depois o resultado de uma complexa rede de associações, impressões e sentimentos que o consumidor vai construindo sobre a marca. Estas percepções são o resultado de toda a acção de marketing levada a cabo pela marca – estratégias de preço, estratégias relacionadas com o produto e a sua qualidade percebida, de comunicação e distribuição. Qualquer incoerência nalgum destes elementos, poderá levar a que o cliente crie uma imagem diferente, ou em alguns casos contrária ao posicionamento desejado da marca. Esta imagem idealizada pelo consumidor, é aquilo que é denominado pelos *marketers* como posicionamento obtido (ou imagem).

A Auto Sueco, como importadora Volvo Trucks em Portugal, beneficia obviamente da imagem que a marca sueca criou junto do consumidor ao longo dos anos. Contudo, esta imagem, atribui à marca portuguesa, a pesada responsabilidade para manter os padrões de serviço que a representação de uma marca como a Volvo Trucks obriga. A duração da parceria, pode ser um

bom indicador para medir o grau de satisfação das duas marcas, e assim perceber se a Auto Sueco tem conseguido manter essa imagem.

De modo a compreender melhor a estratégia de posicionamento desejado da Volvo Trucks face aos seus concorrentes, resolveu-se uma vez mais recorrer à equipa comercial. Gozando de uma vasta experiência no contacto directo com o cliente, os comerciais poderiam prestar informações mais precisas e que refletissem a sua opinião sobre o posicionamento desejado e também sobre a imagem da marca. Foi solicitado, ao mesmo grupo de indivíduos que realizaram o primeiro exercício – coordenador comercial, responsáveis pelos canais de vendas Porto, Lisboa e VMC e a dois comerciais, um deles pertencente à equipa vendas Porto e o outro da equipa VMC – que indicassem aquilo que é a proposta de valor da marca Volvo Trucks.

A análise aos dados, ainda que a amostra seja de reduzida dimensão e algo enviesada, no que respeita à imagem, dada a ligação existente à marca, permitiu retirar algumas conclusões relevantes.

A Volvo pretende ser vista como uma marca que aposta forte em investigação e desenvolvimento, e que está na dianteira de soluções que permitem tornar o produto diferenciador. A marca pretende ser uma referência no que diz respeito à segurança, economia de combustível, *design*, fiabilidade e performance na estrada. Por outro lado, a Volvo deseja também ser vista como referência em termos de assistência, com grande cobertura geográfica, grande disponibilidade e elevado investimento em formação dos técnicos. É vista por muitos como o expoente máximo do transporte.

Na opinião dos seus colaboradores, existe consistência entre o posicionamento desejado e o posicionamento obtido, ou a imagem da marca, uma vez que a

Volvo é vista como uma referência no mercado, como o “expoente máximo do transporte”, e como uma marca que “dita tendências” no sector

6.6. Políticas de Marketing mix

Dados os objetivos e metas traçadas, os segmentos-alvo e o posicionamento, os decisores de marketing devem fazer valer as ferramentas que têm ao seu alcance e sobre as quais têm total controlo (De Pelsmacker et. al 2010, pp. 2) para atingir esses objetivos.

O conceito do marketing mix, discutido por vários autores desde a década de 60, tem sido fortemente criticado nos últimos anos. A globalização dos negócios e a crescente importância atribuída à retenção de clientes, levaram a que muitos alegassem que o conceito inicial deixasse de ter aplicação (Gronroos, 1997).

Kotler e Armstrong (2008, pp. 47) defendem que as empresas devem ter uma abordagem de marketing centrada no consumidor, em que o objetivo consista na criação de valor e na construção de relações fortes e lucrativas com todos os *stakeholders*. Tendo por base a estratégia delineada, a empresa deve então criar uma estratégia de marketing mix, que consiste na utilização combinada de um conjunto de ferramentas sobre as quais possui controlo direto - produto, preço, distribuição e promoção.

Booms e Bitner (1981), citados por Akroush (2011), criticaram a abordagem dos quatro P's do marketing, argumentando que tal não se poderia aplicar aos serviços, tendo em conta as características singulares que estes têm. Os mesmos autores expandiram esse conceito propondo um modelo com sete P's, adicionando pessoas, processos e evidência física (*physical evidence*), defendendo

que a gestão destas variáveis contribui decisivamente para o sucesso em qualquer empresa.

Uma vez que a Auto Sueco possui uma forte componente de serviço na sua oferta – financiamento, seguros, assistência e manutenção – as ferramentas do mix de marketing consideradas incluem os sete P's do marketing de serviços – produto, preço, distribuição (place), promoção, pessoas, processos e evidência física (*physical evidence*) (Ver tabela 2).

B2B	
Produto	Baixa autonomia na gestão do produto. Tentar contornar o problema da baixa performance do produto Volvo FM no mercado nacional.
Preço	Baixa autonomia para alterar variável preço. Tentar resolver problema da falta de competitividade do produto Volvo FM através de um reposicionamento do preço.
Distribuição	Proposta de melhorias no processo de entrega do veículo, atribuindo-lhe um carácter especial para que perdure na memória do cliente.
Promoção	Cartão de Pontos "Volvo +"; Programa "desperdício 0"; "Clube Volvo"; Reforço da comunicação nas plataformas online; Campanhas de SMS Marketing; Dia Aberto Auto Sueco.
Processos	Envio de Reports mensais sobre concorrência.
Pessoas	Nors Marketing Conference; Gestor Volvo 360.

Tabela 2: Políticas do Marketing mix

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 7

7. Plano operacional

7.1. Políticas ao nível do produto

Kotler e Armstrong (2008, pp.218) definem produto como «algo que pode ser oferecido a um mercado para despertar atenção, a aquisição, o uso ou o consumo, que possa satisfazer desejos ou necessidades». Pode assumir o formato físico, ser um serviço, um evento, uma pessoa, um lugar, uma organização, uma ideia, ou a mistura de qualquer uma destas. O caso da oferta da Auto Sueco inclui algo tangível e algo intangível.

O produto pode no entanto, segundo a literatura do marketing, ser dividido em três diferentes categorias – *core product*, *actual product* e *augmented product*.

O primeiro, pode ser definido como o benefício, aquilo que está realmente a ser vendido ao consumidor. O *actual product* são as características do produto, as opções disponíveis, o *design* e o *packaging*. São elementos que ajudam a tornar tangível o benefício de determinado produto. Por último, o *augmented product* são os elementos que ajudam a acrescentar valor ao produto e a criar um maior apelo ao consumidor, os pontos diferenciadores. São exemplos deste último a entrega ao domicílio, a instalação do serviço, o serviço de após-venda ou a gestão de reclamações (De Pelsmacker et. al 2010, pp. 3).

No mercado dos camiões, como acontece em vários outros mercados, os produtos são cada vez mais indiferenciados, levando a que as empresas apostem cada vez mais na componente serviço para se conseguirem diferenciar.

À luz da literatura do marketing, que considera os três níveis do produto, a Auto Sueco deverá apostar no *augmented product* para poder diferenciar-se, visto que nos dois primeiros níveis a sua autonomia é bastante baixa, tendo em consideração o seu papel de importador da marca Volvo Trucks.

O facto do mercado português representar um peso diminuto no global das vendas da Volvo Trucks, leva a que o desenvolvimento de soluções “à medida” do mercado seja pouco rentável para a multinacional. No entanto, a marca, com um carácter regular, efetua junto dos vários mercados levantamentos de necessidades e solicitações para que estes deem o seu feedback sobre os produtos e o seu grau de adequação aos mesmos.

7.2. Políticas de preço

Segundo Kotler e Armstrong (2008, pp. 285), o preço pode ser definido como a quantia de dinheiro cobrada por um produto ou serviço, ou, num sentido mais lato, a soma de todos os valores que os clientes estão dispostos a abdicar, para obterem o benefício de utilizar determinado produto ou serviço. O preço é a variável que, embora não tenha qualquer custo, providencia à organização os recursos para serem gastos em todas as outras atividades do mix de marketing (De Pelsmacker et. al 2010, pp. 3).

O preço é outra das variáveis do marketing mix cuja liberdade para alteração é praticamente nula. Uma vez mais, a marca discute com o importador os preços do produto, no entanto, dado uma vez mais à reduzida dimensão e potencial do mercado, o poder de negociação é bastante baixo por parte da Auto Sueco.

Um modelo cujo preço pode ter forte influência no fraco desempenho do produto, é o Volvo FM. Competindo na mesma gama que o Volvo FH (> 16

toneladas), embora com um posicionamento de preço ligeiramente mais baixo, vê as suas vendas serem canibalizadas pelo Volvo FH. Esta situação, pode ser a consequência de uma má política de *pricing*. O diferencial de preço entre o Volvo FM e o Volvo FH, é, aos olhos do cliente, um diferencial não compensatório. Isto é, o cliente opta, na maioria dos casos, por comprar o modelo topo de gama da marca, o Volvo FH, em detrimento do Volvo FM. A solução proposta, passa assim por uma renegociação com a Volvo, de modo a que o Volvo FM passe e ter um preço mais baixo no mercado nacional, passando a constituir uma verdadeira alternativa para os clientes que procuram um camião com aquelas características.

7.3. Políticas ao nível da distribuição

Na variável distribuição, foi englobado o processo de entrega da viatura ao cliente. Este processo obedece a um protocolo bastante minucioso que acrescenta valor ao produto. No entanto, inseriram-se dois pormenores que poderia ajudar a melhorar todo o procedimento.

Durante a entrega, o cliente começa por ser recebido pelo comercial com quem tratou da compra do camião, num espaço próprio, criado para entregas. Neste espaço, há possibilidade para ultimar pormenores com a compra, como a assinatura de eventuais documentos. Após essa receção, e aí está a proposta que o plano apresenta, o cliente deveria ser encaminhado para o local onde se encontra o camião, uma vez mais criado propositadamente para entregas, para que este não estivesse diretamente em contacto com a oficina, que é o que acontece, nas situações em que as condições climáticas não permitem que a entrega seja no exterior do edifício. Este espaço, por uma questão de racionalização de custos e de possibilidades físicas das unidades, seria apenas

criado nas unidades da Maia e Gaia. Neste local será dada a formação necessária e, num ecran LCD, passarão vídeos do camião que está a ser entregue. Este processo, sempre que possível, é acompanhado pelo responsável do canal de vendas, de forma a melhorar a relação com o cliente e a fazer este sentir que tem na Auto Sueco um parceiro de negócio em quem pode confiar. No ato da entrega, para além dos manuais de utilização do camião, dos portachaves e respetiva chave do veículo, é também oferecido um blusão Volvo. Poderia adicionalmente, embora esta situação aconteça pontualmente, ser solicitado aos motoristas que tirassem uma fotografia no ato de entrega de um primeiro veículo ao cliente. Essas fotografias poderiam ser entregues, com uma moldura, para que o cliente as guardasse como recordação. Paralelamente, com o consentimento do cliente, estas fotografias poderiam ser partilhadas na página de facebook oficial da Auto Sueco. Desta forma, poderia criar-se uma interação entre os motoristas, com estes a colocarem gostos e a fazerem partilhas, bem como a própria Auto Sueco.

A entrega é coordenada entre a área comercial e o após-venda, para que o gestor da unidade esteja presente de forma a poder apresentar os serviços de manutenção que a Auto Sueco oferece. De salientar que este processo deveria ser ajustado às necessidades do cliente e à sua disponibilidade de agenda.

O target desta ação são todos os clientes que adquirirem viaturas novas Volvo. Apenas haveria lugar aquando da entrega da primeira viatura ao cliente, ou quando este adquirisse um novo modelo. Existem condições para que esta acção seja empreendida, nomeadamente ao nível dos recursos humanos. O protocolo de entrega já é por si só bastante completo, pelo que a inclusão destas pequenas alterações não iria implicar um grande esforço e acrescentaria valor ao processo.

7.4. Políticas ao nível da promoção

A promoção é a ferramenta do marketing mix que assume maior visibilidade aos olhos do consumidor. Envolve todos os meios através dos quais a empresa comunica com todos os *stakeholders* para promover os seus produtos ou a empresa como um todo. A comunicação deve ser integrada com todas as outras ferramentas do marketing mix e coerente com o posicionamento da empresa. As ferramentas do marketing mix devem assim seguir a mesma direção, não colidindo umas com as outras (De Pelsmacker et. al 2010, pp. 3).

Os instrumentos de comunicação existentes serão em seguida caracterizados:

- A publicidade, que é um meio de comunicação de massas, não-pessoal, que utiliza meios de comunicação como a TV, rádio, jornais, revistas, outdoors ou outros, cujo conteúdo é determinado e pago por um remetente claramente identificado.
- A promoção de vendas, que consiste em campanhas para estimular a compra. São exemplos de iniciativas de promoção de vendas a baixa de preços, a entrega de cupões, os programas de lealdade, competições ou distribuição de amostras grátis.
- O patrocínio, que implica a aplicação de uma verba em dinheiro, a doação de bens, serviços e/ou conhecimento para a realização de determinado evento.
- As relações públicas, que consistem em todos os esforços de comunicação levados a cabo por uma organização para a sua audiência ou stakeholders. Press releases e conferências são algumas das principais

ferramentas de relações públicas. O *press release* embora impessoal e de massas, não é pago pela empresa.

- A comunicação no ponto de venda, que inclui várias ferramentas de comunicação, tais como a publicidade dentro da loja, o *merchandising*, a disposição dos artigos em loja, o layout da mesma, etc.
- A realização de exposições ou feiras, muito frequente nos mercados B2B.
- O direct marketing, que consiste em ferramentas de comunicação directa com clientes ou potenciais clientes. São exemplos o *direct mailing*, *telemarketing*, publicidade de resposta directa, etc.
- As vendas directas - apresentação oral por parte de um ou mais vendedores, destinada a vender os produtos ou serviços de uma empresa
- A comunicação via plataformas electrónicas – comunicação através da internet, dispositivos móveis, televisão digital, etc.

Cartão de pontos “Volvo +”

No âmbito da promoção, o plano propõe que a Auto Sueco promova a criação de um cartão de acumulação de pontos. O cartão “Volvo +”, à luz do marketing de serviços, serviria também para aumentar a evidência física da oferta da Auto Sueco, tornando-a em algo mais palpável.

A criação do cartão, teria como principais objetivos a fidelização de clientes, a possibilidade de obter informação, de forma legítima e consentida por parte dos clientes. O seu *design*, fazendo referência à Auto Sueco e à marca Volvo, tornaria o cartão numa forma de comunicação relevante, contribuindo para aumentar a credibilidade e a notoriedade da marca junto da opinião pública.

O método de acumulação de pontos consistiria numa associação do montante gasto em serviços de oficina e peças genuínas Volvo a pontos no cartão. Estes pontos poderiam ser revertidos em serviços de oficina e peças genuínas Volvo, combustíveis (associação com gasolinera) e descontos em produtos de outras empresas do grupo Nors – Amplitude Seguros e Master Test. Seria atribuída a responsabilidade ao gestor da frota ou ao dono da empresa de efetuar a troca dos pontos pelas vantagens. O cartão teria um código, que quando digitado no portal criado especialmente para o efeito, indicaria não só os pontos actuais do cartão como as vantagens a que este daria direito. Os pontos de cartões que pertencessem a uma única empresa poderiam ser cumuláveis.

O target definido para esta acção são os donos de empresas de transporte de mercadorias. Incluem-se empresas de grande dimensão e pequena dimensão. Os benefícios do cartão são de ordem profissional, ou seja, podem ser diretamente usufruídos pela empresa – descontos em combustível, manutenção e reparação.

Apesar da prática de cartões de desconto estar bastante difundida em vários tipos de negócios, nomeadamente no mercado automóvel, acontece na maioria dos casos em mercados B2C. Tendo em conta essa situação, a aplicação do cartão comporta vários riscos. Um deles está relacionado com o facto de o cartão dar apenas benefícios à empresa, esquecendo os motoristas, apesar de ser este o utilizador e portador do mesmo.

Tendo esta situação como preocupação, o plano prevê, que a partir de um determinado valor de pontos, sejam entregues brindes na empresa do cliente, que seriam distribuídos pelos motoristas. Estes brindes, seriam na sua maioria produtos valorizados pelos motoristas, para que estes também se sentissem recompensados em utilizar o cartão Volvo +. Os brindes Volvo que costumam ser mais valorizados pelos motoristas e que mais se adequam a esta situação são

as luvas e a lanterna, importantes para a atividade dos motoristas. Quando a frota de camiões de um determinado cliente que utilizasse o cartão Volvo + atingisse um determinado número de pontos, no primeiro patamar, seriam oferecidos um número de pares de luvas igual ao número de camiões que utilizassem o cartão. No segundo patamar, seria seguida a mesma lógica, mas atribuindo as lanternas. Ao atribuir-se esta bonificação ao cliente, não se retiraria qualquer ponto à conta do cliente em questão.

A forma de promoção do cartão de pontos, tendo em conta o *target*, seria feita através da colocação de *flyers* nas unidades de após-venda da marca, do website, da newsletter mensal, do envio de *press releases* para a imprensa da especialidade, de colocação de publicidade nas revistas da especialidade e nos respetivos websites, bem como através do passa-palavra das equipas das áreas comercial, após-venda e peças, que têm contacto direto com o cliente.

O cartão de pontos Volvo + pode ser enquadrado na categoria de promoção de vendas, visto que é nitidamente uma ação de promoção de lealdade.

“Clube Volvo”

O “Clube Volvo” teria como objetivo a promoção de atividades lúdicas que envolvessem camiões Volvo. É uma ação considerada de goodwill e cuja mensuração de resultados é bastante difícil. No entanto, é fundamental envolver os motoristas e clientes numa ação, e fazê-los sentirem-se parte da própria marca, e a Auto Sueco atribui cada vez maior importância às estratégias que aprofundem o relacionamento com os seus clientes.

O clube realizaria eventos com carácter trimestral, nas unidades de após-venda de Maia, Coimbra, Lisboa e Faro, com a duração de uma tarde. O clube

permitiria que aficionados da marca pudessem partilhar experiências, experimentar os novos modelos e conhecer outras novidades que a marca tem para oferecer. Permitiria também reforçar a relação com os motoristas, o público-alvo preferencial desta ação de promoção.

Os interessados em inscrever-se no Clube Volvo teriam oportunidade de o fazer no website da Auto Sueco e nas unidades de após-venda da marca.

Para a realização das atividades, os motoristas teriam de se organizar em grupos de três elementos. A divisão em grupos teria como objetivo, não só criar um espírito de equipa entre os participantes, promovendo a interação, como servir de reduzir o número de motoristas a participarem nas duas atividades seguintes. As atividades realizadas pelo “Clube Volvo” teriam uma sequência, começando por um Quizz, com questões sobre a Volvo e sobre o sector dos transportes em geral. As questões apareceriam num ecrã LCD, e os grupos teriam de responder numa folha de papel. O Quizz teria 50 questões, sendo elas o mais ecléticas possível, dentro do âmbito do universo Volvo Trucks e do sector dos transportes. No final seriam apuradas as equipas vencedoras, que estariam apuradas para os dois desafios seguintes.

Para as equipas que não se apurassem, estaria disponível o simulador “Volvo Truck simulator”, toda a gama de camiões no exterior para amostra e um espaço dedicado a históricos Volvo, com alguns camiões levados propositadamente do museu Auto Sueco para o local.

No final desta primeira atividade seria realizado um lanche no espaço interior da unidade. A segunda atividade seria realizada no exterior do edifício e teria um carácter mais prático. Consistiria na realização de duas provas: apurar o motorista com a condução mais eficiente e apurar aquele com maior perícia. Cada equipa escolhia entre si um motorista para realizar cada uma das provas.

Para a primeira prova, seria definido um percurso nas imediações da unidade, com 10 quilómetros de extensão, para que os motoristas conduzissem o camião Volvo FH em contexto prático. O vencedor seria o motorista que efetuasse o percurso da forma mais eficiente, ao nível do consumo de combustível, num determinado período de tempo. De modo a ser possível controlar o consumo, seria utilizado o dispositivo *dynafleet*, que obtém relatórios imediatamente após a utilização do camião. O nome deste desafio seria “Driver’s Economical Challenge”.

O segundo desafio teria como objectivo apurar o motorista com a maior perícia para realizar manobras. Seria definido um percurso dentro do espaço exterior da própria unidade, com uma série de obstáculos, de modo a replicar a exigente tarefa da distribuição. O camião utilizado seria o Volvo FL. A prova seria cronometrada e o motorista que realizasse o melhor tempo sairia vencedor. O concurso seria chamado de “Driver’s Skills Challenge”. O Quizz valeria 40% da classificação final e as outras duas valeriam 30% cada.

No final de todas as atividades, seriam atribuídos prémios às equipas três primeiras classificadas. O prémio atribuído à equipa terceira classificada seria umas luvas e um guarda-chuva Volvo para cada um dos membros. A segunda classificada receberia as luvas, um guarda-chuva e um blusão Volvo. A equipa vencedora receberia um blusão, uma sweatshirt, uma miniatura de um camião Volvo, bem como um cabaz com produtos tradicionais variados.

A todos os participantes no evento seria entregue um autocolante do Clube Volvo. O facto de ser um autocolante, permite que este se torne também numa forma de o motorista exacerbar o seu orgulho por pertencer ao Clube, colocando-o no camião.

As atividades envolveriam a participação dos responsáveis comerciais da área onde se realizasse o evento, o gestor de marketing, o gestor da unidade de após-venda e parte da sua respetiva equipa, por forma a dar suporte às atividades. No que toca a necessidades físicas, seria necessário ter disponível toda a gama de camiões Volvo Trucks e contratar uma empresa de *catering* para preparar e servir o lanche.

A comunicação dos eventos do clube seria feita através do envio de e-mails, da distribuição de *flyers* nas unidades de após-venda da marca, pelas equipas comerciais das três áreas de negócio, no facebook e no website Auto Sueco, através do envio de *press releases* à imprensa da especialidade. Seria criado um catálogo de pontos para ser distribuído pelos clientes através das áreas comerciais e colocado nas unidades de após-venda. Colocar-se-ia publicidade nas revistas da especialidade: Revista da ANTRAM, Transportes em Revista, Eurotransporte e Turbo Oficina.

A iniciativa do Clube Volvo, à imagem da iniciativa do cartão de pontos Volvo +, pode ser considerada como promoção de vendas, visto que tenta promover a lealdade, melhorar a reputação da marca e promover a interação com o público utilizador do produto.

Programa “desperdício 0”

Criação de um programa de consultoria para auxiliar os clientes a poupar combustível. O programa envolveria a venda do dispositivo *dynafleet*, com um preço promocional, e toda uma série de serviços adicionais que ajudariam o cliente a obter poupanças ao nível do combustível.

O serviço começaria pela realização de um diagnóstico da situação atual do cliente em termos de consumos, tendo por base os valores dados pelo

dispositivo *dynafleet*. Mediante o diagnóstico, seguir-se-iam dicas ao nível da mecânica, da utilização ótima da capacidade de carga do veículo, formação para motoristas, dicas sobre práticas de gestão de frota e formação sobre mecânica.

O programa envolveria a visita a transportadores de grande dimensão, ao qual seriam apresentados dados concretos que atestam a mais-valia do serviço, de forma a fazer com que este se sentisse tentado a comprar Volvo. Desta forma tirar-se-ia uma vantagem financeiramente mensurável, que seria o impacto do programa na venda de viaturas novas.

Seria dada uma formação pela engenharia de produto às equipas comerciais, para dotá-los de argumentos válidos sobre a eficácia do programa. No entanto, sempre que houvesse uma visita a um potencial cliente para mostrar o serviço, o comercial far-se-ia acompanhar pelo engenheiro responsável pelo programa, sob forma de tornar a argumentação mais credível para o cliente.

O target desta iniciativa seriam os operadores de transporte de grande dimensão, especialmente aqueles que não são clientes Volvo. Para este segmento de clientes, considerados estratégicos, o consumo de combustível representa uma parte significativa da sua estrutura de custos. A forma de comunicação seria através da visita a essas empresas e apresentação do programa por parte do comercial e do engenheiro responsável. Seriam realizados roadshows a um conjunto de clientes que preenchesse o target definido pela ação.

Reforço da comunicação nos meios “Online”

1. Investimento no facebook

O plano prevê o investimento de uma verba em publicidade na rede social facebook. Atualmente com cerca de 700 seguidores, valor manifestamente baixo quando comparado com páginas de importadores Volvo em outros mercados, considera-se existir aqui uma grande margem de crescimento. Uma vez que a Volvo Trucks efetua um elevado investimento em comunicação, com a conceção de todo um conjunto de fortes campanhas de marketing digital, a Auto Sueco deveria tirar maior partido do facto de poder ter acesso a todo esse material. A qualidade do material desenvolvido pela marca sueca não está a ser devidamente aproveitada pelo seu importador em Portugal. Sendo a página de facebook uma ferramenta de comunicação por excelência no meio online, o baixo número de seguidores da página, é assim um entrave para o sucesso das campanhas.

O facebook permite uma publicidade segmentada, de acordo com as preferências do seu público-alvo, e que, assim, pode ser muito mais eficaz. A publicidade seria dividida em duas fases:

Numa fase inicial, iria ser aplicada uma verba para publicitar apenas a página. As variáveis de segmentação definidas para a publicidade seriam:

- A página apareceria em destaque apenas em Portugal;
- Seria apenas dirigida a indivíduos do sexo masculino;
- Os indivíduos teriam ter como interesses, pelo menos um dos seguintes itens: "MAN SE", "Volvo Trucks", "Renault Trucks", "Scania AB", "DAF Trucks", "Camião", "Volvo", "Deimler-Benz", "Iveco", "FIA European Truck Racing Championship";
- A idade do target seria a partir dos 25 anos;

A página estaria em destaque durante um mês, com o custo de 203,00 €. O alcance potencial, medido pelo facebook, seria de 1.530 a 6.150 pessoas.

Na segunda fase, quando o número de seguidores fosse maior, seriam aplicadas verbas, ainda não estimadas, na publicação de *posts*. Sempre que houvesse algum conteúdo que justificasse, nomeadamente os criados pela Volvo Trucks, aplicar-se-ia uma verba na sua promoção via facebook.

Paralelamente a estas ações, seria colocado em todas as formas de comunicação da empresa, uma referência à página de facebook.

2. Criação de um blog

Paralelamente ao investimento em publicidade no facebook, o plano pressupõe a criação de um blog para aficionados da marca. Fazendo uma vez mais uso da ligação emocional e da fidelidade do cliente Volvo, a Auto Sueco poderia criar um blog, direcionado a motoristas e aficionados por camiões, onde publicasse notícias regulares e textos de opinião sobre o mundo dos camiões. A dinamização dessa página estaria uma vez mais ao cargo do departamento de marketing. A publicação de conteúdos produzidos pela Volvo Trucks, articulada com artigos direcionados ao mercado português, criaria outra plataforma de comunicação para a empresa. Uma vez mais, esta ação, teria como principal target os motoristas de camiões.

3. Criação de um fórum para motoristas

Por fim, a presença na Auto Sueco nas redes sociais, seria complementada através da criação de um fórum para motoristas. Estes, para além de passarem a ter um espaço onde colocar dúvidas relativamente ao funcionamento dos camiões, poderiam utilizar o mesmo para dar a opinião sobre os produtos e

serviços oferecidos pela Auto Sueco. O fórum seria acessado através de um *hiperlink* presente no website e de uma ligação através do facebook.

O fórum seria uma ferramenta bastante importante no que diz respeito à recolha de insights dos motoristas, os utilizadores finais do produto.

Campanhas de SMS marketing

Dispondo de uma vasta e detalhada base de dados de clientes, o plano propõe que a Auto Sueco passe a utilizar esta informação para levar a cabo campanhas de SMS marketing. Estas ações seriam utilizadas para campanhas de venda de camiões, serviços de após-venda e peças. Pese embora a compra de camiões envolva por norma um processo de avaliação ponderado, o aparecimento de campanhas poderia levar os potenciais clientes a anteciparem a compra. No caso da venda de serviço de oficina e peças, embora regra geral os serviços de manutenção sejam planeados com antecedência, principalmente quando se trata de grandes frotas, o surgimento de campanhas poderia, uma vez mais, levar a que o cliente antecipasse a visita do camião à oficina ou a compra de alguma peça. Esta campanha poderia ajudar a rentabilizar a capacidade instalada das unidades de após-venda Auto Sueco.

A campanha seria segmentada tendo em conta não só a dimensão da frota, mas também o segmento da indústria em que o cliente atua, adotando a comunicação o mais possível às necessidades dos clientes.

Dia aberto Auto Sueco

Com a intenção de captar os melhores recursos humanos e de mostrar a atividade da empresa, o plano prevê a criação de um dia aberto. A Auto Sueco neste dia aberto, convidaria alunos dos cursos de engenharia mecânica da

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP) a visitarem as instalações da unidade de após-venda de Gaia. O dia aberto teria a duração de uma manhã, começaria com a recepção dos alunos e uma breve apresentação da empresa e do grupo Nors, uma visita ao museu Auto Sueco e, por fim, uma visita acompanhada às oficinas. A visita seria assistida pelo gestor da unidade e o principal objetivo seria demonstrar um pouco da atividade da manutenção e reparação de camiões. Esta iniciativa ocorreria no âmbito de um esforço que a organização pretende fazer para se aproximar do meio académico de forma a poder recrutar profissionais mais qualificados. O outro objetivo seria dar a conhecer a atividade da empresa, mostrando a transparência dos processos.

7.5. Políticas ao nível de processos

A prestação de um serviço envolve processos, esses processos são fundamentais para a performance do serviço final. Questões como os tempos de espera, qualidade da informação prestada ao cliente e prestabilidade da linha da frente do atendimento, tornam-se de extrema importância quando se trata de prestação de serviços. Assim sendo, é importante criar mecanismos que ajudem a melhorar a qualidade dos serviços.

Relatório mensal sobre concorrência

Criação de uma ferramenta interna para medição da atividade da concorrência. Esta ferramenta seria um *report* das atividades levadas a cabo pela concorrência e deveria ser remetido mensalmente às chefias que cada uma das três áreas de negócio – comercial, após-venda e peças.

As variáveis definidas para monitorizar serão em seguida apresentadas. Antes do mais utilizar-se-á o preço - recolhendo informações sobre os preços e campanhas em vigor. Para isso será necessário recolher informações da área

comercial. Em segundo lugar, utilizar-se-á a recolha do máximo de informação possível através da web, com a criação de alertas, busca de notícias nos *media* da especialidade, subscrição de *newsletter* dos concorrentes e acompanhamento de campanhas nos social media. Seria fundamental compilar a informação e fazê-la circular entre os responsáveis. Por outro lado, irá utilizar-se o produto, – recolhendo-se informação no website e nos *media* da especialidade e solicitando relatórios à área comercial. Por último, deverá proceder-se a uma monitorização do mercado e das tendências, medindo o seu grau de atratividade através do conhecimento da dimensão, da taxa de crescimento, das tendências de preço, das vendas por marca e por segmento. Estas variáveis serão controladas através da aquisição de bases de dados a empresas que efetuam medições do mercado, nomeadamente à ACAP, à Nielsen e à D&B.

Gestor Volvo 360

De modo a responder a uma das debilidades encontradas na análise interna, o plano propõe a criação de um gabinete, transversal a todas as áreas, de apoio aos clientes estratégicos. Desta forma, sempre que o cliente tivesse algum tipo de problema, independentemente da área – comercial, após-venda ou peças – o cliente contactaria o seu gestor que, suportado pelas equipas especializadas, trataria da resolução do seu problema.

Uma vez que que a variável tempo, para a maioria destes clientes tem uma grande importância na sua atividade comercial, a celeridade na resolução dos problemas é um fator muito apreciado. Por parte da Auto Sueco, a criação deste serviço iria, não só simplificar todo o processo de relação com o cliente, evitando visitas excessivas e por vezes despropositadas aos clientes, como também tornar o serviço mais personalizado e eficiente, permitindo poupanças de tempo e recursos para ambas as partes.

7.6. Políticas ao nível das pessoas

As pessoas são a chave para o sucesso de qualquer atividade. São elas que têm contacto direto com o cliente e que criam o primeiro impacto. Este impacto, positivo ou negativo, pode ter um profundo efeito e fazer com que o cliente volte, ou não, a recorrer a esse mesmo serviço.

A reputação de qualquer marca depende profundamente da “cara” que os representa, e essa “cara” são os seus colaboradores da linha da frente. Estes devem estar alinhados com o posicionamento e a estratégia da empresa, sentindo-se parte dela.

A acção proposta pelo plano não está diretamente relacionada com o contacto com o cliente, mas sim com a organização interna de pessoas, que terá um efeito prático no negócio.

Encontro “Nors Marketing Conference”

Sugere-se a criação de um encontro nacional com vista ao reforço da colaboração entre os diversos departamentos de marketing das várias empresas do grupo. O encontro serviria para a partilha de informação, conhecimentos e práticas e para uma maior uniformização das políticas de marketing levadas a cabo pelo grupo Nors. Os participantes, para além da apresentação dos programas de marketing de cada uma das empresas, seriam desafiados a propor ações de melhoria. O brainstorming gerado deveria ser benéfico para todas as áreas e aumentar o espírito e cultura corporativa. Para além desta iniciativa, seriam convidados académicos e profissionais da área do marketing de renome no panorama nacional.

O evento seria organizado com a colaboração do gabinete de recursos humanos do grupo Nors.

O target seriam os profissionais do marketing do grupo Nors e a forma de comunicação desta iniciativa seria através do envio de e-mail interno. No caso dos convidados, estes seriam contactados pessoalmente ou por via telefónica, pelos responsáveis do gabinete de recursos humanos.

7.7. Plano orçamental

Para a elaboração do presente plano de marketing, foi efetuada uma previsão do custo de cada uma das ações propostas. Esta previsão é chamada de orçamentação do plano de marketing. Cada uma das ações foi desdobrada e foi feito um levantamento, junto de alguns fornecedores, do custo dessas mesmas ações (Ver tabela 3).

Âmbito	Descrição da Ação	Custo		
		Nº unidades	Preço unitário	
Entrega de camiões	Produção fotografia e moldura (40 x 60 cm)	450*	14,00 €	6.300,00 €
	Construção de espaço e decoração específico para entregas	2**	20.000,00 €	40.000,00 €
				46.300,00 €
Cartão "Volvo +"	Concepção e produção dos cartões	500	2,50 €	1.250,00 €
	Comunicação:			
	Envio Newsletter		Gratuito	0,00 €
	Comunicação Website		Gratuito	0,00 €
	Envio <i>Press Release</i>		Gratuito	0,00 €
	Concepção e produção de <i>flyers</i>	3600	0,35 €	1.260,00 €
	Material merchandising:			
	Luvas (pares)	100	14,00 €	1.400,00 €
	Lanternas	100	9,00 €	900,00 €
	Publicidade em revistas da especialidade			
	Revista ANTRAM	4	800,00 €	3.200,00 €
	Transportes em Revista	4	550,00 €	2.200,00 €
	Eurotransporte	4	500,00 €	2.000,00 €
Turbo Oficina	4	600,00 €	2.400,00 €	
Imprensa digital + Banners				
Jornal Strada	4	100,00 €	400,00 €	
				15.010,00 €
Eventos Clube Volvo	Serviço de Catering (50 pessoas X 4 Eventos)	200	3,00 €	600,00 €
	Combustível	245	1,00 €	245,00 €
	Aluguer semi-reboque (+ seguro)	1	729,00 €	729,00 €
	Material merchandising:			
	Miniaturas	12	58,00 €	696,00 €
	Luvas (pares)	24	14,00 €	336,00 €
	Guarda-chuva	24	11,00 €	264,00 €
	Sweatshirts	12	45,00 €	540,00 €
	Blusões	24	18,00 €	432,00 €
	Autocolantes Clube Volvo	200	0,75 €	150,00 €
	Prémio Final (cabaz)	4	25,00 €	100,00 €
	Quizz		Gratuito	0,00 €
	Simulador		Gratuito	0,00 €
	Meios humanos		Inquantificável	0,00 €
	Comunicação:			
Envio Newsletter		Gratuito	0,00 €	
Comunicação Facebook		Gratuito	0,00 €	
Comunicação Website		Gratuito	0,00 €	
Envio <i>Press Release</i>		Gratuito	0,00 €	
				4.092,00 €
Programa "desperdício 0"	Meios humanos		Inquantificável	0,00 €
Reforço da comunicação online	Investimento publicidade Facebook			300,00 €
	Criação e gestão de blog		Gratuito	0,00 €
	Criação e gestão de fórum		Gratuito	0,00 €
	Meios humanos		Inquantificável	0,00 €
				300,00 €
Campanha de SMS Marketing	Envio de SMS	20000	0,02 €	400,00 €
Report Mensal sobre concorrência	Meios humanos		Inquantificável	0,00 €
	Aquisição Base de Dados	3	450,00 €	1.350,00 €
				1.350,00 €
Dia Aberto Auto Sueco	Meios humanos		Inquantificável	0,00 €
Encontro Nors Marketing Conference	Coffee break	30	2,50 €	75,00 €
	Meios humanos		Inquantificável	0,00 €
				75,00 €
Gestor Volvo 360 °	Meios humanos		Inquantificável	0,00 €
TOTAL				67.527,00 €

Tabela 3: Plano orçamental

Fonte: Elaboração própria

7.8. Plano de atividades

O plano de atividades visa apresentar cada uma das atividades, de uma forma sumária, apresentar o objetivo que se pretende com cada uma delas, o target, a calendarização, a forma de comunicação utilizada e os indicadores que serão utilizados para medir a sua efetividade (ver tabela 4).

Descrição da Ação	Objectivos	Target	Timings	Mix de comunicação	Indicadores de Avaliação
Entrega de camiões	Tornar a Entrega do primeiro camião numa experiência mais aprazível e memorável para o cliente.	Donos das empresas e responsáveis pela compra - operadores pequenos/médios	Início a 01/06/14	-	Informação obtida através de inquérito de satisfação realizado trimestralmente - Retail Excellence.
Cartão "Volvo +"	Fidelizar o cliente fomentando a recompra, recolher dados, aumentar evidência física do serviço, aumentar visibilidade e notoriedade da marca.	Donos das empresas e responsáveis de frota	Início a 01/06/14	Flyers, catálogo de pontos, revistas da especialidade, Newsletter, Facebook, Website, Press Release, Imprensa digital, equipas comerciais.	Nº de utilizadores do cartão; Tiragem das revistas em questão e avaliação geográfica dos dados obtidos; Visitas ao Website; Nº seguidores no Facebook.
Eventos Clube Volvo	Aumentar proximidade com público utilizador do produto e recolher <i>insights</i> .	Utilizador do produto - Motoristas	03/05/14 - 19/07/14 - 13/09/14	Newsletter, Facebook, Website, Direct Mailing, Press Release, Equipas comerciais.	Nº de membros do clube; Avaliação geográfica dos dados obtidos; Visitas ao Website; Nº seguidores no Facebook.
Programa "desperdício 0"	Criar serviço diferenciador que justifique acréscimo de preço face à concorrência, estreitar relações com clientes estratégicos.	Donos das empresas e responsáveis de frotas - clientes de grande dimensão	Início a 01/06/14	Equipas comerciais	Informação obtida através de inquérito de satisfação realizado semestralmente; dados fornecidos por sistema Dynafleet.
Reforço da comunicação online	Aumentar presença da marca nas plataformas <i>online</i> e rentabilizar material de comunicação produzido pela Volvo.	Donos das empresas, responsáveis de frota e motoristas	01/03/14 - 01/09/14	-	Visitas ao Website; Nº seguidores e partilhas dos conteúdos no Facebook.
Campanha de SMS Marketing	Aumentar canais de comunicação da marca de modo a aproveitar capacidade instalada das oficinas.	Donos das empresas, responsáveis de frota	Início a 01/03/14 com carácter mensal	SMS	Visitas às oficinas; Desempenho das campanhas comerciais e de venda de Peças.
Report Mensal sobre concorrência	Aumentar conhecimento da realidade do mercado e da concorrência. Combater "isolamento".	Colaboradores Internos	Início a 01/03/14 com carácter mensal	E-mail interno	-

Dia Aberto Auto Sueco	Aumentar notoriedade e estreitar relações com meio académico. Passar imagem de transparência.	Estudantes Universitários e Institutos de Ensino Superior	01-10-2014	-	-
Encontro "Nors Marketing Conference"	Reforçar a cooperação entre os departamentos de marketing do grupo. Partilhar boas práticas.	Departamentos de Marketing Grupo Nors	05-01-2015	E-mail interno	Seria solicitado uma avaliação no final do evento e sugestões de melhoria
Gestor Volvo 360 °	Aumentar proximidade com clientes estratégicos e reduzir interlocutores. Passar imagem uniforme da empresa.	Cientes de grande dimensão	Início a 01/06/14	Equipas comerciais	Informação obtida através de inquérito de satisfação realizado semestralmente.

Tabela 4: Plano de ações

Fonte: Elaboração própria

7.9. Cronograma de atividades

O cronograma de atividades deve servir como apoio para a aplicação do plano sob o ponto de vista operacional. Deve explicitar datas para o início de cada uma das ações e definir deadlines. É importante para que se consiga esquematizar as ações do plano de forma a coordenar a sua aplicação como um todo.

Para uma melhor visualização do cronograma, resolveu dividir-se em duas partes. Os primeiros cinco meses na primeira parte, e os segundos cinco meses na segunda parte.

1ª metade

		Março				Abril				Maio				Junho				Julho			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Entrega	Construção e decoração de espaço																				

Acção I - Reformular processo de Entrega	Data de controlo (mês)	Grau de Avaliação	Observações
Construção e decoração do espaço	Mai-14	Verificar se espaço está de acordo com o projectado	
Início do processo de entregas	Dez-14		
Follow-up de clientes	Dez-14	Contacto com clientes para aferir satisfação com entregas	
Acção II - Cartão Volvo +	Data de controlo (mês)	Grau de Avaliação	Observações
Concepção do cartão	Abr-14	Verificar se espaço está de acordo com o projectado	
Concepção de banners e flyers para comunicação	Abr-14	Verificar se espaço está de acordo com o projectado	
Publicidade em revistas	Julho, Outubro e Dezembro 2014	Verificar GRP's gerados e tiragem das revistas	
Publicidade em revistas digitais	Julho, Outubro e Dezembro 2014	Verificar GRP's gerados, tráfego dos websites dessas das revistas, cliques	
Follow-up da campanha	Julho, Outubro e Dezembro 2014	Fazer ponto de situação: número de utilizadores do cartão, razões para existir resistência, rentabilidade gerada	
Orçamento previsto vs orçamento real	Dez-14	Verificar eventuais derrapagens	
Investimento vs Retorno	Dez-14	Retorno em vendas, nº vendas por cliente, tx de utilização do cartão em outros serviços	
Vendas antes campanha vs Vendas Após Campanha	Dez-14		
Acção III - Clube Volvo	Data de controlo (mês)	Grau de Avaliação	Observações
Newsletter	Março, Junho e Agosto 2014	Controlar taxa de abertura de e-mails, taxa de direccionamento para website e inscrições no clube	
Direct mailing	Abril, Julho e Agosto 2014	Taxa de abertura de e-mails	
Informação passada aos clientes através das equipas comerciais	Mai, Julho e Setembro 2014	Fazer ponto de situação: número de membros, razões para existir resistência.	
Impacto e notoriedade gerados pela campanha			
Acção IV - Desperdício 0	Data de controlo (mês)	Grau de Avaliação	Observações
Follow-up do programa	Setembro e Dezembro 2014	Aferir grau de satisfação do cliente com o programa, enviar relatório semestral do programa	
Acção V - Comunicação Online	Data de controlo (mês)	Grau de Avaliação	Observações
Facebook	Mensal	Avaliação de nº seguidores, cliques e engagement da página e posts	
Blog	Mensal	Avaliação de nº de seguidores	
Fórum	Mensal	Avaliar grau de participação no fórum	
Acção VI - Campanhas SMS Marketing	Data de controlo (mês)	Grau de Avaliação	Observações
SMS Marketing	Mensal	Avaliar impacto em campanhas do mês	
Acção VII - Programa Volvo 360	Data de controlo (mês)	Grau de Avaliação	Observações
Follow-up do programa	Setembro e Dezembro 2014	Aferir grau de satisfação do cliente com o programa	
Vendas antes campanha vs Vendas Após Campanha	Dez-14		
Acção VIII - Nors Marketing Conference	Data de controlo (mês)	Grau de Avaliação	Observações
Follow-up da conferência	Jan-14	Aferir junto de participantes se estes a consideram útil e sugerir melhorias	

Tabela 5: Plano de controlo e avaliação

Fonte: Elaboração própria

7.11. Plano de contingência

O plano de contingência representa um plano alternativo no caso do plano de ações anterior não permitir alcançar os objetivos. É uma forma de antecipação a potenciais influências de factores externos, que possam comprometer a execução das ações. Para cada uma das ações definidas, propõem-se então uma medida que poderá funcionar como alternativa.

Acção I – Reformular processo de Entregas

O principal obstáculo para este processo está relacionado com a impossibilidade de se poder criar o espaço próprio para a entrega dentro da unidade. Assim sendo, o procedimento alternativo, no caso da ação prevista não se verificar, passa por fazer a entrega no exterior do edifício mas numa zona abrigada, onde o cliente não esteja em contacto direto com veículos em reparação e onde as explicações dadas sejam perfeitamente audíveis e não perturbadas pelo natural ruído das oficinas. O cliente deve sentir-se confortável em fazer as questões que considerar necessárias. O processo deve ser seguido sempre de muito perto pelo comercial responsável pela venda, que após todo o processo, retira a fotografia ao motorista no camião ou, se este assim o preferir, apenas ao camião, para posterior entrega em moldura.

Acção II – Cartão de Pontos Volvo +

Um aspeto que poderia acrescentar valor ao cartão, seria criar um dispositivo que permitisse ao gestor da frota, no caso de ter um veículo a realizar

manutenção ou a efetuar uma reparação em alguma oficina da rede oficial, saber qual o ponto da manutenção ou reparação e conseguir prever o prazo de entrega. Funcionaria como um serviço de *tracking* do processo, permitindo que o cliente não perdesse tempo a contactar a oficina, ou mesmo a visitá-la.

Acção III – Clube Volvo

No caso de o Clube Volvo não estar a ter a adesão pretendida, o plano de contingência prevê um reforço na comunicação. Para além da comunicação já efetuada, prevê-se a impressão e distribuição de 500 flyers com referência ao clube, pelas unidades de após-venda e locais habitualmente frequentados por motoristas.

Se porventura não for possível a realização nas UAV's previstas, como alternativa apresenta-se Gaia e Setúbal. As restantes unidades não têm as condições necessárias para a realização do evento.

Acção IV – Desperdício 0

O principal problema que se coloca para a realização desta ação é a falta de meios humanos. Seria necessário alocar, no mínimo, um colaborador com conhecimentos em *dynafleet* e um responsável técnico do após-venda, caso fossem necessárias alterações ao veículo, a fazer um acompanhamento constante destes clientes.

Como alternativa, poderia ser solicitado ao cliente, que sempre que fosse necessário efectuar algum tipo de alteração num qualquer camião, com o objectivo de reduzir o consumo, visitasse as instalações mais próximas da Auto

Sueco. A assistência seria assim levada a cabo pelos técnicos e o camião teria de ficar imobilizado.

A falta de interesse do cliente em ter este tipo de serviço, ainda para mais de uma forma gratuita, não é questão que se coloque.

Acção V – Comunicação online

A ação passa por criar uma campanha que envolva os vários meios de comunicação online, e que ofereça pendrives Volvo a quem colocar “gosto” na página e partilhe uma fotografia com um camião Volvo. Desta forma iria promover-se a interacção na página.

Criar *giveaways* nos quais quem comentasse as fotos colocadas na página de facebook, identificando no mínimo 20 amigos, e colocasse gosto na página estaria habilitado ao sorteio de material de *merchandising* Volvo.

Acção VI – Campanha SMS Marketing

No caso da campanha de SMS marketing não surtir o efeito desejado, o plano de contingência não prevê qualquer alteração ao plano inicial. Tendo em conta o baixo custo que a campanha tem, qualquer serviço adicional que seja conseguido através desta, terá um retorno imediato.

No caso de algum cliente não desejar voltar a receber a SMS com a campanha, será disponibilizado um contacto para o qual este deve remeter um SMS a referir que não quer voltar a receber a SMS's promocionais.

Acção VII – Programa Volvo 360

A principal barreira que a implementação desta acção teria, seria certamente ao nível da necessidade de reorganização interna que iria ser necessária. Como tal, foi pensada uma estratégia alternativa mas que partilhasse o objetivo de diminuir o número de interlocutores entre a Auto Sueco e o cliente, mas que fosse igualmente eficaz na resolução de problemas.

Assim sendo, de forma a tornar o processo mais simples ao nível da reorganização interna, seriam atribuídos não um mas dois contactos ao cliente. Sempre que existisse alguma questão relacionada com a venda e entrega do veículo, o cliente seria contactado por um colaborador. No caso de ser um assunto relacionado com oficina e peças seria outra pessoa a contacta-lo. Cada cliente teria assim dois interlocutores.

A solução quanto ao excesso de visitas, teria de passar por uma por uma maior coordenação entre as duas áreas. Esse núcleo de clientes 360, estariam bastante bem identificados e teriam de ter um tratamento uniforme e transversal por parte de todas as áreas – comercial, após-venda e peças.

Acção VIII – Nors Marketing Conference

O problema que poderia surgir com o Nors Marketing Conference seria a falta de disponibilidade dos colaboradores e a inexistência de um espaço adequado para se realizar.

Nesse caso, seria proposto um local, de preferência num hotel no centro do Porto, onde se pudessem realizar as conferências num auditório com todas as condições necessárias.

Custos adicionais Plano de Contingência

Acção II - Cartão Volvo +	Material	Nº unidades	Custo unitário	Total
Desenvolvimento sistema de <i>tracking</i> oficinas				1.000.000,00 €
				1.000.000,00 €
Acção V - Comunicação online	Material	Nº unidades	Custo unitário	Total
Brindes				
	Pendrive	300	8,00 €	2.400,00 €
	Boné	200	5,00 €	1.000,00 €
				3.400,00 €
Acção VIII - Nors Marketing Conference	Material	Nº unidades	Custo unitário	Total
Aluguer sala conferências (4 horas)				100,00 €
TOTAL				1.003.500,00 €

Tabela 6: Custos adicionais associados ao plano de contingência

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 8

8. Conclusão

Em qualquer mercado, a estratégia seguida por uma empresa para crescer tem obrigatoriamente de passar por uma redução dos custos ou por um aumento dos proveitos.

Num mercado português, tendo em conta as sérias dificuldades económicas, apesar dos recentes sinais de melhoria, o aumento dos proveitos poderá ser uma estratégia mais difícil de seguir. Todavia, o plano de marketing para a venda de camiões Volvo em Portugal, procura traçar uma estratégia concertada e envolvente, centrada em satisfazer as necessidades latentes do mercado, criando um valor acrescentado à oferta da Auto Sueco.

O plano começa por fazer uma apresentação da empresa e do grupo onde se insere. Numa segunda fase, é levada a cabo uma análise interna, que foca a estrutura organizacional da Auto Sueco, explica o processo de importação e retalho de camiões, procura apresentar qual a relação existente entre a Auto Sueco e a AB Volvo e faz uma breve caracterização dos clientes da empresa. Nesta mesma fase, é também feita uma análise ao ambiente externo, que começa por analisar o ambiente macroeconómico, focando aspetos económicos, políticos e tecnológicos e outras especificidades que têm influência direta na atividade de retalho de camiões em Portugal. Mediante estas análises, são sumarizados as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças numa matriz SWOT.

Com base nas análises anteriormente feitas, o plano traça objetivos e apresenta uma série de medidas com vista a atingir esses mesmos. Apresenta também um plano de controlo, com vista a monitorizar a implementação das medidas, e um plano de contingência, com o intuito de ser aplicado no caso das medidas iniciais não estarem a surtir o efeito pretendido.

A principal conclusão que se pode retirar do presente plano, é a necessidade da Auto Sueco criar serviços adicionais, que criem um valor acrescentado à sua oferta. Numa época marcada pelo rápido avanço tecnológico e o fenómeno da imitação, tem-se assistido a uma convergência no que diz respeito à qualidade dos produtos, o que torna fundamental criar serviços que acrescentem valor à oferta e a diferenciem das demais concorrentes. Esta necessidade torna-se ainda maior numa marca que pratica um preço *premium*, como é o caso da Volvo, e que necessita de justificar esse acréscimo de preço face à concorrência.

A principal dificuldade encontrada para a realização do plano está relacionada com a dificuldade em recolher informação das marcas concorrentes. Essa informação, embora existente e disponibilizada pelas marcas nos seus *websites*, não é homogénea, tornando difícil a sua comparação com outras marcas. A outra grande limitação prende-se com a falta de informação das políticas de marketing levadas a cabo pelas marcas concorrentes. A maior parte da informação disponível é relativa a características técnicas dos produtos.

9. Bibliografia

- Akroush, M. N. 2011. The 7Ps classification of the services marketing mix revisited: an empirical assessment of their generalisability, applicability and effect on performance - evidence from Jordan's Services Organisations. *Jordan Journal of Business Administration*, Volume 7, No. 1.
- Brito, M. C. & Lencastre, P. 2000. *Os Horizontes do Marketing*. Editorial Verbo. Lisboa-São Paulo.
- Brooks, N. & Simkin, L. 2012. Judging Marketing mix effectiveness. *Marketing Intelligence & Planning* Vol. 30 No. 5.
- De Pelsmacker, P., Geuens, M. & den Bergh, J. V. 2010. *Marketing Communications – A European Perspective* (3rd ed.). Pearson. International Edition.
- Duncan, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3, Sep. 1972
- Francisco, L. 2006. Diagnóstico Organizacional: Um Estudo para o Instituto Catarinense Bella Flor. *Tijucas – SC*.
- French, S. 2009. Action research for practising managers. *Journal of Management Development* Vol. 28 No. 3.
- John, J. 1996. A dramaturgical view of the health care service encounter. *European Journal of Marketing*, Vol. 30 No. 9.
- Kotler, P. 1991. *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. Prentice-Hall. International edition.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2008. *Principles of Marketing* (12th ed.). Pearson Prentice Hall.

Mahesh, K. & Suresh, J. K. 2009. Knowledge criteria for organization design. *Journal of Marketing Management* Vol. 13 No. 4.

McDonald, M. & Wilson, H. 2011. *Marketing Plans: How to prepare them, how to use them*. Wiley. Trento.

Nunes, J. C., & Cavique, L. 2001. *Plano de Marketing – Estratégia em Acção*.

Polizei, E. 2005 *Plano de Marketing*.

Westwood, J. 2002. *O Plano de Marketing* (3rd ed.).

Stodnick, M. & Marley, K. A. 2013. A longitudinal study of the zone of tolerance. *Managing Service Quality* Vol. 23 No. 1.

Wang, C. & Wu, L. 2011. Customer loyalty and the role of relationship length. *Managing Service Quality* Vol. 22 No.1.

Sítio WEB INE: <http://www.ine.pt>

Sítio WEB ACAP: <http://www.acap.pt/>

Sítio WEB Volvo Trucks: www.volvotrucks.com

Sítio WEB Iveco: <http://web.iveco.com/portugal>

Sítio WEB MAN: <http://www.mantruckandbus.pt/en/>

Sítio WEB DAF: <http://www.daf.com>

Sítio WEB Scania: <http://www.scania.pt/>

Sítio WEB Mercedes-Benz: <http://www.mercedes-benz.pt>

Sítio WEB Renault Trucks: <http://www.renault-trucks.pt/>

Wu, L. 2009. Satisfaction, inertia, and customer loyalty in the varying levels of the zone of tolerance and alternative attractiveness. *Journal of Services Marketing* 25/5.

Wu, L. & Wang, C. 2011. Satisfaction and zone of tolerance: the moderating roles of elaboration and loyalty programs. *Managing Service Quality* Vol. 22 No. 1.

10. Anexos

Anexo 1:

Euro VI - emissions from heavy duty vehicles

The work on reducing emissions is in progress for heavy duty vehicles (buses and trucks) with the Euro VI standards.

The Commission's proposal for a regulation on a new norm called Euro VI, aimed at reducing emissions of nitrogen oxides and particulate matters from trucks and buses as of January 2013, was adopted in June 2009.

As follow-up to the adoption of the abovementioned regulation, a first implementing act, gathering the detailed technical aspects needed for certification, like for instance the requirements for the conduction of the tests to be performed at type-approval and during in service conformity, as well as a second implementing act on access to on-board diagnosis systems and repair and maintenance information, have been adopted during 2011.

In parallel, a 06 series of amendments to UNECE Regulation 49, carrying over the European Euro VI legislation into the UNECE acquis, has been approved in the January 2012 session of the Working Party on Pollution and Energy (GRPE). This will allow, in the near future, to accept type-approval certificates awarded according to UNECE Regulation 49, as equivalent to certificates based on the European legislation.
